

Maria de Fátima Nunes Monteiro

ESTRATÉGIAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME DE TECELAGEM DE PORTUGAL

Trabalho de projeto para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Orientador: Professor Doutor Victor Tavares

Instituto Superior de Administração e Gestão

Porto, janeiro de 2018

Declaração de honra

Eu, Maria de Fátima Nunes Monteiro abaixo assinada, aluna do mestrado em Gestão de Empresas do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 12159, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Mais declaro que os conteúdos das versões impressas e eletrónica são inteiramente coincidentes. Declaro, finalmente, encontrar-me ciente de que a inclusão, neste texto, de qualquer falsa declaração terá consequências legais.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 15/ 01/2018

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, os agradecimentos vão para o meu orientador, Professor Doutor Victor Tavares, para além de ser uma referência, apostou neste projeto, que muito apreciei. Quero também louvar a paciência e perseverança que teve para comigo. Um bem-haja.

De seguida, não posso esquecer todos os meus professores que nestes últimos anos muito contribuíram para o acumular de conhecimento que tem vindo a ser bastante preponderante para a minha vida profissional.

De um modo especial, aos Professores Doutores Bruno Vieira, Elvira Vieira, Albertina Monteiro, Manuel Fonseca e, de um modo particular, à Professora Doutora Ana Borges, que soube sempre compreender as dificuldades que eu tinha para poder ultrapassá-las.

Os meus agradecimentos, também, para todos os colegas que, de uma forma ou de outra, me auxiliaram neste trabalho, bem como aos colaboradores do ISAG, Srs. João Carlos e Aníbal Silva, que estiveram sempre disponíveis.

Não posso deixar de salientar e agradecer aos empresários e seus colaboradores, bem como a todos aqueles, quer de entidades bancárias, quer de associações que participaram, ao facultar informação importante para o desenvolvimento deste projeto.

Um grande bem-haja para o empresário José da Costa e meu empregador desde 1985, por ter facilitado nos horários de trabalho, bem como a importância que teve como canal de comunicação entre os clientes e eu para a elaboração deste trabalho.

Os meus agradecimentos também, pela paciência e compreensão, tanto do meu Pai como da minha irmã, ao longo de todo este tempo.

Finalmente, Mãe, no lugar onde estás, sei que sentes orgulho da tua filha e mais do que ninguém sabes os sacrifícios que tive de fazer para chegar até aqui. Agradeço, sobretudo, porque foste a minha fonte de inspiração e o meu pilar para não desistir. Um Bem-haja.

RESUMO

Este trabalho de projeto tem como objetivo auxiliar os empresários a desenvolverem os seus negócios através da internacionalização, no âmbito da globalização, incidindo no subsetor de Tecelagem de Portugal.

O método adotado consistiu na revisão de literatura, baseada em bibliografia académica e profissional de referência, seguida de um conjunto de entrevistas efetuadas a empresários de tal subsetor e seus colaboradores, bem como a alguns gerentes e gestores de conta de instituições bancárias e outras entidades que colaboram com estas empresas, não só nas certificações, como também no preenchimento dos documentos para submeterem as candidaturas ao Portugal 2020 ou Compete 2020, bem como no auxílio que prestam para facilitar os contactos com os países da UE e países terceiros.

Este projeto aborda as opções estratégicas que deverão ser consideradas, tendo em conta diferentes tipos de estratégia, tais como a inovação e desenvolvimento tecnológico, a vantagem competitiva, a direção de desenvolvimento, o crescimento, tanto do mercado como do produto, o âmbito de atuação, a carteira de produtos, as sinergias, o método de desenvolvimento, e a modalidade de cooperação, entre outros.

Um número significativo de empresários de PME está a adotar estes tipos de estratégia para a sua internacionalização, e estão cientes de que este é o caminho para poderem acrescentar valor ao seu produto. Muitos deles colaboram com grandes empresas ou celebram parcerias, sendo o produto final igualmente exportado.

Nesta conformidade, existe a apetência dos empresários para prosseguirem estratégias concretas e eficazes para a internacionalização, o que, a nível de resultados nas exportações, se está a revelar bastante positivo.

Palavras-chave: Estratégia, internacionalização, indústria de Tecelagem, PME.

ABSTRACT

This project has the target of helping the entrepreneurs to progress their business with the internationalization in the context of globalization. The focus is the Textile Weaving subsector in Portugal.

The method follows the literature review, based not only on the books, but also on articles about the subject and also aided by several interviews with entrepreneurs and their employees from this subsector, as well as to some banks their managers and account managers, as well as institutions that cooperates with these companies, with the certifications and also with the fulfilled the documents needed for submitting the applications to “Portugal 2020”, or “Compete 2020”, and for helping in order to make easier the contacts with EU countries and third countries.

This project addresses the strategic options that will be taken considering the different strategy’s types, such as innovation, technological development, competitive advantage, development direction, growth of both the market and the product, the scope of operations, the product portfolio, the synergies, the method of development and the way of cooperation, among others.

A significant number of SME entrepreneurs are following these types of strategies for its internationalization and they know that this is the way for adding value to the product. Many of them cooperate with big companies or with partnerships and the final product will be exported as well.

Accordingly, entrepreneurs are willing to follow concrete and effective strategies for the internationalization, which is very positive in terms of export performance.

Key words: Strategy, Internationalization, weaving industry, SME.

Índice

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT	iii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	vi
1. Introdução e identificação do problema setorial	1
1.1. Introdução	1
1.2. Justificação da investigação	2
1.3. Problema e objetivos do trabalho	4
1.4. Estrutura	5
2. Revisão da literatura	6
2.1. Internacionalização	6
2.1.1. Conceito de internacionalização	6
2.1.2. Razões para a internacionalização	7
2.1.3. Modos de entrada nos mercados internacionais.....	8
2.1.4. Estratégias de internacionalização	9
2.2. Natureza da gestão nas PME	12
2.2.1. Definição de PME	12
2.2.2. Vantagens e desvantagens das PME	15
2.2.3. Características da gestão estratégica nas PME	18
3. Diagnóstico, contexto setorial e objetivos específicos.....	22
3.1. O subsector de tecelagem de Portugal	22
3.1.1. Breve caracterização do setor	24
3.1.2. Evolução e importância da internacionalização do setor.....	31
3.1.3. Principais desafios enfrentados pelo subsector	35
4. Metodologia de abordagem.....	37
5. Estratégias para a internacionalização das PME do subsector de tecelagem de Portugal.....	41
5.1. Introdução	41
5.2. Análise das macrotendências do setor (Análise PESTEL).....	42
5.3. Análise do ambiente da indústria.....	50
5.3.1. Modelo das cinco forças de Porter.....	52
5.3.2. Fatores críticos de sucesso	55

5.4. Análise SWOT.....	56
5.5. Identificação de objetivos estratégicos	59
5.6. Proposta de estratégias para a internacionalização	61
6. Conclusão	64
7. Limitações	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
ANEXO	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal
CAE – Classificação Portuguesa de Atividades Económicas
CEE - Comunidade Económica Europeia
CITEVE - Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e de Vestuário de Portugal
EFTA - European Free Trade Association
ETAR - Estações de Tratamento de Águas Residuais
FEADER - Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural
FEAMP - Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas
FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
FIA – Fundação Instituto de Administração
FSE - Fundo Social Europeu
I&D - Investigação e desenvolvimento
ITV - Indústria Têxtil e Vestuário
NAE - Nomenclatura das Atividades Económicas
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OE – Orçamento de Estado
PESTEL – Acrónimo de Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico e Legal
PIB - Produto Interno Bruto
PME - Pequenas e Médias Empresas
QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional
SEAE - Serviço Europeu para a Ação Externa
SIGRE - Sistema Integrado de Gestão de resíduos de Embalagens
SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TTT – Textile Tracking Technology
UE – União Europeia
UMINHO - Universidade do Minho
VAB - Valor Acrescentado Bruto

Índice de figuras

Figura 1 – As cinco forças de Porter.....	52
---	----

Índice de quadros

Quadro 1 – Definição de PME	13
Quadro 2 - Quadro Evolução da Percentagem de PME	14
Quadro 3 - Volume de Negócios. Impacto das PME	14
Quadro 4 - taxa de investimento das empresas não financeiras: total e por dimensão	15
Quadro 5 - Critérios e opções estratégicas	21
Quadro 6 - Estimativas ATP para o ano de 2016	22
Quadro 7 - Enquadramento do subsector de tecelagem.....	26
Quadro 8 - Enquadramento da tecelagem na fileira têxtil.....	27
Quadro 9 - Empresas no setor da indústria transformadora: total e por tipo	29
Quadro 10 - Taxa de desemprego total e por sexo	30
Quadro 11 - Exportações de bens: total e por tipo	33
Quadro 12 - Importações de bens: total e por tipo	34
Quadro 13 - Exemplo de empresa vertical	35
Quadro 14 - Análise PESTEL	43
Quadro 15 - Balança Comercial - Valores de Exportações e Importações	45
Quadro 16 - Taxa de desemprego em %. População residente com idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos	45
Quadro 18 - Consumo das famílias no território económico em % do PIB	47
Quadro 19 - Análise da Indústria	54
Quadro 20 - Resumo da análise SWOT do subsector da tecelagem	56
Quadro 21 – Estratégias para o subsector de tecelagem	61

Índice de anexos

Anexo 1 – Guião entrevistas

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA SETORIAL

1.1. INTRODUÇÃO

As grandes empresas portuguesas têm já um lugar na internacionalização, muito embora tenham exportado mais para a União Europeia (UE). Atualmente, procuram novos mercados, sobretudo nos países emergentes e apostam em nichos de mercado e/ou na diferenciação. As Pequenas e Médias Empresas (PME) também podem apostar nos nichos de mercado, ou optarem por parcerias para otimizarem custos, mas também há outros caminhos a seguir que irão ser identificados neste trabalho de projeto.

O Conselho Europeu, realizado em 17 de junho de 2010, adotou a estratégia Europa 2020, onde se defende o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, como forma de superar as debilidades estruturais da economia europeia, melhorar a sua competitividade e produtividade, e o funcionamento de uma economia social de mercado sustentável. Portugal crescerá com a UE e também com os países emergentes, alguns deles falando a mesma língua, o que facilita a comunicação entre as partes.

As PME portuguesas necessitam de estratégias para se internacionalizarem num contexto de “aldeia global”.

Neste sentido, há que redefinir, em particular, a necessidade do subsetor da tecelagem de se internacionalizar e, para o efeito, identificar as estratégias que permitirão seguir tal caminho, contribuindo com uma quota-parte nas exportações para se reduzir o défice do país. Há recursos humanos disponíveis, no desemprego, muitos deles qualificados. A crise económica implicou o fecho de um número considerável de empresas, tendo facilitado a contratação de mão-de-obra mais acessível em relação aos concorrentes. A matéria prima adquirida pelas empresas é de qualidade, pelo que desencadeia um produto de excelência, no sentido de ser diferenciador.

Segundo Pires (2004), o conceito de qualidade tem uma componente subjetiva que varia do consumidor ao produtor, não havendo, portanto, uma medida precisa de controlo de qualidade. A fim de se objetivar e quantificar terá de haver um termo de comparação. Também se relaciona a qualidade com a arte, quando esta tem uma forte componente artesanal. No entanto, e segundo este mesmo autor, uma vez que a qualidade absoluta não existe, o produto deve de ser concebido para um segmento bem identificado do

mercado, acrescentando que a solução será procurar um maior valor para o consumidor com um custo mínimo.

Na terminologia da norma ISO 9000, a qualidade traduz-se na satisfação de exigências dado por um conjunto de características particulares. A qualidade deve de ser analisada desde a matéria prima até ao produto final, ou seja, deve de se envolver todo o processo produtivo, bem como, todos os colaboradores que fazem parte da empresa.

De acordo com Pires (2004), a gestão da qualidade não deve ser vista, apenas, como uma imposição de mercado. Os produtores devem antecipar-se e decidir implementar um sistema de gestão de qualidade, porque é lucrativo e estratégico para o futuro da empresa. No entanto, e ainda segundo este autor, um sistema de qualidade não significa um sistema perfeito e completo, mas um sistema eficaz que possa ser operado.

1.2. JUSTIFICAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

A experiência de mais de trinta e cinco anos no setor têxtil foi o mote para a concretização deste projeto, aliada à tentativa de transmitir esta experiência aos vindouros, deixando um contributo que se espera seja benéfico e inspirador para tal setor e seus intervenientes.

Quando este trabalho foi iniciado, havia pouco quem se tivesse debruçado sobre o assunto. No entanto, com a crise de 2008, as empresas tiveram de pôr “mãos à obra” e refletir sobre que poderia ser feito para potenciar o seu negócio e dar a volta por cima. Por outro lado, deveriam transformar as suas fraquezas em forças. A própria UE teve de criar incentivos para auxiliar as empresas e mexer com a economia portuguesa, pelo que em conjugação com o governo português, foi lançado o “Portugal 2020”, que veio substituir o QREN, tendo diferentes diretrizes, assim como o “Compete 2020”, que premeia sobretudo a competitividade e encoraja os empresários à internacionalização.

Assim sendo, este projeto é dirigido a todos aqueles que pretendem potenciar o seu negócio numa perspetiva de criação de valor com inovação, por forma a conseguir fabricar produtos que consigam atingir um público-alvo mais diferenciado, de preferência, para a exportação, e para que possam praticar preços de venda mais interessantes, evitando assim uma rivalidade exacerbada. Na prática, os empresários podem seguir estas estratégias, que são concretizáveis. No entanto, continua a haver uma linha, mesmo que ténue, entre o que é a teoria e a prática.

Nas entrevistas realizadas, foi constatado que diferentes tomadas de decisão têm levado a atingir os objetivos de diversas formas, pelo que nada é estanque. No entanto, não deixa de ser um contributo para os empresários têxteis.

O setor têxtil teve sempre ao longo dos anos oscilações produtivas e económicas consoante a procura e a concorrência, sobretudo dos países emergentes. No entanto, a comunidade era grande. A partir da década de 1990, muitas fábricas de fiação começaram a fechar, seguidas das tecelagens e confeções. Apenas as mais fortes e consistentes conseguiram sobreviver, os empresários alteraram os seus planos de ação, nomeadamente na renovação do parque de máquinas, na aposta na inovação do produto, na exportação do mesmo, na aquisição de certificações e outros. Hoje em dia, contam-se pelos dedos as que estão ativas. No entanto, se se analisar em termos de produção e de exportação, os valores não são inferiores aos da época dourada deste setor.

Estas atribuições visam realçar a ideia de que a tecelagem tem futuro, se souber quais as orientações estratégicas a ser consideradas para um sucesso sustentado, proporcionando aos empresários pistas para se basearem e melhorarem os seus objetivos, desenvolvendo meios mais eficazes para progredirem no negócio, passando obviamente pela internacionalização.

À semelhança da indústria do calçado, a tecelagem também tem potencial para se reinventar e produzir artigos de qualidade, inovadores, específicos e diferenciadores. Atendendo a que a base deste estudo se refere a estratégias para internacionalização das PME do setor de tecelagem da Indústria têxtil, é importante perceber o que é uma estratégia e as que poderão auxiliar os empresários na sua internacionalização, num contexto de globalização e, de uma forma empírica, levar os interessados a seguirem caminhos adequados, utilizando os meios que estarão à disposição para alcançarem os seus objetivos.

Contudo, internacionalização das PME, neste momento, não pode confinar-se apenas aos países da UE. Há necessidade de se expandirem e procurarem novos mercados, sobretudo nos países emergentes. A mobilidade constante de pessoas e bens deve de ser vista como uma oportunidade para a expansão do negócio e alargamento da carteira de clientes. Neste projeto, adota-se a definição de internacionalização de Meyer e Staggenborg (1996), no sentido de ser um processo pelo qual uma empresa incrementa as suas atividades de valor acrescentado, fora do país de origem.

1.3. PROBLEMA E OBJETIVOS DO TRABALHO

O problema de investigação deste trabalho de projeto foi definido nos seguintes termos:

- Que estratégias de internacionalização deverão as PME portuguesas do subsetor de tecelagem adotar para terem sucesso no contexto da globalização?

Ocorreram acontecimentos, sobretudo devido à crise financeira de 2007 (*Subprime*) que teve origem nos EUA, tendo também atingido a UE. Passados dez anos, esta crise transformou-se numa oportunidade, tendo contribuído para a dinamização do setor têxtil. Os têxteis portugueses foram beneficiados em virtude de os outros países da UE não terem igualmente disponibilidade financeira para comprarem a países emergentes, por estarem envolvidas grandes quantidades de produto para se justificar um preço unitário baixo. Adquirindo em Portugal, as quantidades encomendadas podem ser mais pequenas e com prazos de entrega mais curtos, logo não necessitando de investir tanto de uma só vez. Para além disso, os respetivos custos de transporte são significativamente mais baixos, por estarem mais perto do destino. Evitam, igualmente, os custos alfandegários e outros. As condições de pagamento também são diferentes entre os países da UE e países terceiros. Uma outra oportunidade que surge para a indústria têxtil é a existência de países não integrantes da UE (como Angola, Moçambique, Países de Leste, Estados Unidos, México, Argentina, Brasil, Suíça e outros) que estão a procurar os produtos portugueses porque têm qualidade, são inovadores e a relação preço/qualidade é bastante favorável.

Este projeto tem como objetivo geral, na sequência de uma revisão de literatura, apresentar uma proposta de estratégias de internacionalização para as PME do subsetor de tecelagem, sendo os seus objetivos específicos os seguintes:

1. Identificar as grandes tendências do subsetor de tecelagem para os próximos 5 anos;
2. Identificar fatores relevantes para se efetuar uma análise externa (PESTEL);
3. Recolher informação para se proceder a uma análise do subsetor através do modelo das cinco forças competitivas de Porter;
4. Identificar os fatores críticos de sucesso do subsetor;
5. Recolher informação para a realização de uma análise SWOT do subsetor;

6. Identificar objetivos estratégicos para o subsetor;
7. Obter contributos para a identificação de estratégias para a internacionalização de PME do subsetor.

1.4. ESTRUTURA

A estrutura deste projeto é a seguinte: Este *primeiro* capítulo, abrange a introdução e justificação da investigação, mencionando o problema identificado e os objetivos a atingir para a eventual resolução do mesmo.

No *segundo* capítulo, procede-se ao enquadramento teórico e científico que sustenta o trabalho de projeto através da revisão da literatura, contextualizando o conceito de internacionalização, as razões para a internacionalização, os modos de entrada nos mercados internacionais e as estratégias de internacionalização, bem como definindo PME, mencionando as vantagens e desvantagens destas empresas e suas características da gestão estratégica, referindo algumas definições e abordagens propostas por vários autores.

No *terceiro* capítulo, procede-se ao diagnóstico do contexto setorial, passando pelo enquadramento e caracterização no setor da indústria portuguesa. Trata-se do setor têxtil, subsetor da tecelagem, seguida de uma breve descrição evolutiva da história da indústria têxtil, uma das indústrias nacionais mais antigas.

No *quarto* capítulo, descreve-se a metodologia de abordagem, sendo que a evidência empírica foi obtida através de entrevistas, em sete tecelagens, efetuadas a diversos intervenientes, empresários e seus colaboradores, que atuam neste subsetor, tendo havido sempre que necessário algumas questões adicionais, à medida que o projeto foi avançando.

No *quinto* capítulo, apresenta-se uma proposta das estratégias para a internacionalização das PME do subsetor de tecelagem de Portugal, após a realização de uma análise PESTEL e do ambiente da indústria, com as 5 forças de Porter, e identificação dos fatores críticos de sucesso. Segue-se uma análise SWOT do setor e a identificação de objetivos estratégicos.

No *sexto* capítulo, procede-se à análise geral dos resultados obtidos para este trabalho de projeto.

Finalmente, referem-se as limitações no capítulo *sétimo*, incluindo algumas recomendações experienciadas pela envolvimento no setor e pelas pesquisas efetuadas ao longo deste trabalho e que podem ser de utilidade para futuros projetos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. INTERNACIONALIZAÇÃO

2.1.1. CONCEITO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Meyer e Staggenborg (1996) definem internacionalização como um processo pelo qual uma empresa incrementa as suas atividades de valor acrescentado, fora do país de origem. Na realidade o mundo é como um mercado global.

Já Buch (2009) considera que o comércio internacional traz vantagens para todos, não só pela variedade de bens, como pelos preços que podem ser mais competitivos, não deixando de salientar que esta abertura pode criar maior instabilidade e choques externos mais graves.

Para Bamberger (1994), a internacionalização significa de uma forma lata que a empresa está num mercado estrangeiro ou mais, trabalhando num contexto internacional e acrescenta que, para as PME, é uma componente de extrema importância para o seu comportamento estratégico, ou seja, a exportação é apenas um elemento e, por diversas vezes, o primeiro passo num processo vasto de internacionalização.

Para Santos e Costa (2006), a internacionalização é um processo que deve ser pensado no campo estratégico e alinhado com as práticas necessárias, para gerar sustentação e consistência ao mesmo, como a exploração de mecanismos de cooperação, como forma de atingir os objetivos.

Nesse sentido, tais autores identificaram os três pilares que devem ser considerados:

- (1) expansão de mercados de atuação no âmbito internacional;
- (2) ter consciência sobre a importância da cooperação, como forma de desenvolvimento de uma rede de competências complementares e abrangentes;
- (3) busca de novos patamares organizacionais, como forma de tornar as empresas mais competitivas para ambientes mercadológicos desafiadores.

Associada à internacionalização, existe o marketing e, conseqüentemente, a existência ou não de marca e a gestão da mesma.

2.1.2. RAZÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização das empresas, não sendo um fenómeno novo, assume, na atualidade, uma dimensão nunca antes alcançada. A concorrência internacional é uma presença permanente, conduz a novas formas de competição e atinge praticamente todas as empresas, independentemente da sua dimensão, da sua localização e atividade, e até da sua intenção (Teixeira, 2011). Segundo este autor, as empresas internacionalizam-se, fundamentalmente, pelos seguintes motivos:

- ✓ Dimensão do mercado;
- ✓ Redução de custos/acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança;
- ✓ Maior retorno do investimento;
- ✓ Fuga à tributação, ou contingentação de importação;
- ✓ Manutenção ou reforço da rede de relações;
- ✓ Resposta a movimentos dos concorrentes;
- ✓ Aprendizagem/Acesso a competências;
- ✓ Otimização da cadeia de valor pela localização das atividades.

Ainda para (Teixeira, 2011), na decisão sobre a internacionalização, dever-se-á de ter em conta os seguintes aspetos:

- ✓ A escolha de um produto/mercado alvo;
- ✓ Os objetivos e metas no mercado alvo;
- ✓ A escolha de uma forma de entrar para penetrar no país alvo;
- ✓ Um plano de marketing para penetrar no mercado alvo;
- ✓ Um sistema de controlo para monitorar o desempenho no mercado alvo.

Ainda este autor refere como motivações da internacionalização das empresas em geral agrupam-se em cinco categorias:

- ✓ Aspetos internos da empresa;
- ✓ Características dos mercados; relação dos clientes e abordagens por empresas estrangeiras;
- ✓ Acesso a recursos no exterior

- ✓ Acesso a conhecimentos tecnológicos;
- ✓ Incentivos governamentais

Quanto aos riscos e conforme menciona este autor, existem quatro riscos que o empresário pode correr:

- ✓ Riscos políticos;
- ✓ Riscos económicos;
- ✓ Riscos financeiros;
- ✓ Riscos de Gestão

Internacionalizar, é ir além-fronteiras com os seus produtos ou serviços. Num país, como Portugal, com cerca de dez milhões de habitantes, há necessidade de alargar o negócio para outros países. A globalização resulta de dois processos, uma de mudança e outra de deslocalização das empresas e consequentemente das atividades económicas, originando uma reorganização das suas atividades (Abecassis, 2006).

Para se ser empreendedor global é necessário estabelecer uma visão internacional (Hisrich, 2009). Ainda segundo este autor, existem as seguintes motivações para a internacionalização nas empresas:

- ✓ Lucros;
- ✓ Pressões competitivas;
- ✓ Produtos ou serviços únicos;
- ✓ Excedente de produção;
- ✓ Quedas das vendas internas;
- ✓ Oportunidade única de mercado;
- ✓ Economias de escala;
- ✓ Vantagem tecnológica;
- ✓ Benefícios fiscais.

2.1.3. MODOS DE ENTRADA NOS MERCADOS INTERNACIONAIS

Teixeira (2011) evidencia as seguintes formas de internacionalização:

- **Exportação**, em três vertentes:

- ✓ indireta (via agentes);
- ✓ cooperativa ou partilhada;
- ✓ direta (com canais de distribuição próprios)

- **Contratual**, abrangendo o licenciamento, *franchising*, subcontratação, *Joint-ventures*, alianças (consórcios, etc.).

- **Investimento direto**, aquisições ou investimento de raiz.

Segundo o mesmo autor, estas formas de internacionalização dependem da visão que os gestores têm do mercado externo e a fase em que a empresa se encontra.

2.1.4. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Ansoff (1965) considerou a estratégia como uma disciplina autónoma na literatura de gestão.

A estratégia relaciona-se com algo a alcançar com sucesso, que deve de ser analisado para tomar uma decisão e seguidamente passar à ação, ou seja, relaciona-se com uma forma visionária para gerir uma empresa com ou sem fins lucrativos.

Para Tavares (1992), para que se defina qual a estratégia a seguir, implica que:

- Proceder à avaliação contantemente das condições internas e externas da empresa;
- Proceder à análise do ambiente da empresa e introduzir continuamente alterações, se as mesmas se justificarem;
- Proceder à focalização nos meios, por parte dos gestores, criando as respetivas sinergias entre a empresa e o seu ambiente envolvente;
- Proceder à responsabilidade, num todo, por parte dos gestores na tomada de decisão da estratégia, muito embora esta terá a envolvimento de todos os colaboradores da empresa;
- No ambiente da empresa deverá de fazer parte tudo o que a envolve, nomeadamente, as tendências, os acontecimentos, os clientes, a concorrência, os colaboradores da empresa.

Segundo Bamberger (1994), na gestão estratégica os valores dos gestores e suas atitudes são geralmente considerados um dos fatores principais, determinando as escolhas estratégicas.

A estratégia, podendo ser vista como um plano – um curso de ação conscienciosamente intencionada, um guia de atuação – pode também ser vista, de modo diferente, como um padrão de atuação, de comportamento, intencionado ou não Teixeira (2011). Ainda segundo este autor, a estratégia pode, no limite, formar-se sem a existência de qualquer plano formalizado.

Numa perspetiva de vantagem competitiva, Porter (1985) considera três estratégias genéricas competitivas:

- ✓ Liderança em custos;
- ✓ Diferenciação;
- ✓ Foco.

Uma estratégia de diferenciação assenta na persuasão dos clientes de que produto ou serviço é superior ao oferecido pelos concorrentes Teixeira (2011). A diferenciação pode ser baseada na fabricação de um produto com superiores atributos ou, simplesmente, criando no consumidor a perceção de que o produto é superior. O foco ou nicho de mercado, valorizando o produto para um determinado consumidor.

Ainda segundo este autor, a diferenciação pode assumir várias formas:

- Criando produtos que são superiores aos concorrentes em virtude do *design*, tecnologia, desempenho e outros;
- Oferecendo serviço pós-venda de qualidade superior;
- Criando canais de distribuição de nível superior, por exemplo em termos de localização (especialmente importante no setor de retalho);
- Desenvolvendo uma marca forte, apoiada em design, inovação, publicidade e outros.;
- Fornecendo embalagem e entrega diferenciada ou de qualidade superior, e outros.

Para Teixeira (2011), os benefícios que este mesmo autor salienta, são:

- Obtenção de retornos acima da média;
- Acréscimo de poder negocial em relação aos clientes;
- Aumento do poder negocial em relação aos fornecedores;
- Menor hipóteses de ameaças de substitutos.

O sucesso de uma estratégia de foco tem possibilidades de obter lucros acima da média, possibilidade tanto maior quanto maior for a capacidade e o engenho para escolher nichos de mercado menos vulneráveis a produtos (ou serviços) substitutos, ou nichos em que a concorrência é menos forte Teixeira (2011).

Segundo Carvalho e Filipe (2014), a estratégia é o domínio da gestão que integra os diversos saberes, competências e aptidões que o gestor necessita para assegurar às empresas viver e sobreviver de modo sustentado num ambiente de competição intensa e frequentemente hostil.

Na opinião destes dois autores, a estratégia é composta por duas partes fundamentais:

- Saber o que pretende fazer onde engloba a Visão e a Missão;
- Traçar o caminho para atingir os objetivos.

Enquanto na primeira parte, é necessário analisar o meio envolvente e os recursos disponíveis, na segunda parte deve-se criar um modelo de negócio para ter uma referência que auxilie na tomada de decisão.

As estratégias de internacionalização estão maioritariamente pressionadas pela globalização. Carvalho e Filipe (2014) consideram como tendências relativamente seguras para uma evolução a nível global:

- A globalização abrange não só o ocidente, mas também o oriente;
- Economia mundial em desenvolvimento;
- Maior divulgação das novas tecnologias sobretudo por parte das grandes empresas;
- Ásia a emergir;
- Propagação das novas tecnologias e consequente formação dos colaboradores, diminuição da pobreza, mais educação e formação, mais saúde;

- Os países mais desenvolvidos a envelhecer;
- Migrações a aumentar;
- Em destaque a ética e também o ambiente;
- E outros.

Para Carvalho e Filipe (2014), há diversas formas de internacionalização, para além da exportação:

- *Joint ventures* e alianças – Trata-se de parcerias, com partilha de riscos.
- Licenciamento – Trata-se de compromissos de produção e distribuição, por terceiros, de produtos e serviços da empresa.
- Investimento direto estrangeiro (IDE) – Trata-se da participação com capitais próprios no mercado internacional, assumindo o controlo total.

As vantagens na internacionalização assentam em algumas das seguintes premissas:

- Aumento da venda e consequente diversificação do produto;
- Exploração de novas oportunidades (para produto ou serviços), tais como diferenças culturais e geográficas, administrativas e económicas.
- Inclusão de novos mercados e consequentemente alargamento de área de ação;
- Benefícios económicos, maior estabilidade na empresa.

2.2. NATUREZA DA GESTÃO NAS PME

2.2.1. DEFINIÇÃO DE PME

Empresas pequenas são importantes, mas não são mini versões das grandes organizações Carson (1995), tendo um papel muito forte em todas as economias.

A definição de PME, bem como os conceitos e critérios a utilizar para aferir o respetivo estatuto, constam no anexo, que dele faz parte integrante, e correspondem aos previstos na Recomendação 2003/361/CE, da Comissão Europeia, de 6 de Maio, tendo surgido como forma de promover o espírito empresarial, o investimento e o crescimento, facilitando o acesso ao capital de risco, e, ao mesmo tempo, reduzir os encargos administrativos, aumentando a segurança jurídica.

Conforme se pode observar no quadro 1, as PME distinguem-se em termos quantitativos, ou seja, pelo número de colaboradores efetivos inferior a duzentos e cinquenta, bem como pelo volume de negócios e pelo Balanço Total, de acordo com o artigo 2º, do Decreto-Lei nº 327/2007, de 6 novembro.

A atualização deste conceito facilitou o investimento e a inovação, a cooperação e a criação de empresas independentes, tendo como principais objetivos:

- A redução dos encargos administrativos e aceleração de procedimentos;
- Promoção do espírito empresarial e das microempresas;
- Promoção do crescimento;
- Facilitar o acesso ao capital de risco;
- Promoção dos investimentos na inovação e investigação;
- Fomentar a criação de aglomerados de empresas e aumentar a segurança jurídica; Prevenção de abusos;
- Incrementação da formação profissional e o equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada.

Quadro 1 – Definição de PME

Dimensão	Nº Efetivos	Volume de Negócios ou Balanço Total
PME	< 250	≤ 50 Milhões de Euros (VN) ou ≤ 43 Milhões de Euros (BT)
Micro	< 10	≤ 2 milhões de Euros
Pequena	< 50	≤ 10 milhões de Euros
Média	As PME que não forem micro ou pequenas empresas	

Fonte: IAPMEI.

Segundo os dados do INE (Pordata, 2017), em Portugal, 99,9 % são PME, conforme quadro 2 que se segue. Esta percentagem sendo tão significativa para o País, representa um investimento, implicando uma atenção redobrada nas medidas que se tomam, sobretudo a nível de incentivos e na concessão de créditos.

Quadro 2 - Quadro Evolução da Percentagem de PME

PME em % do total de empresas: total e por dimensão				
Anos				
	Total	Micros	Pequenas	Médias
2004	99,9	95,4	3,9	0,6
2005	99,9	95,5	3,8	0,6
2006	99,9	95,5	3,9	0,6
2007	99,9	95,6	3,8	0,5
2008	99,9	95,7	3,7	0,5
2009	99,9	95,8	3,6	0,5
2010	99,9	95,7	3,7	0,5
2011	99,9	95,8	3,6	0,5
2012	99,9	96	3,4	0,5
2013	99,9	96,2	3,2	0,5
2014	99,9	96,3	3,1	0,5
2015	99,9	96,2	3,2	0,5

Fonte: Pordata (2017).

Tais empresas representam um volume de negócios de 56,12 %, conforme pode ser analisado no Quadro 3. Entre 2004 a 2008, houve um franco crescimento, tendo diminuído até ao ano de 2014. Em 2015 voltou a recuperar.

Quadro 3 - Volume de Negócios. Impacto das PME

Anos	Dimensão		
	Total	PME	Grandes
2004	338265,8	203395,7	134870,1
2005	353329	208335,6	144993,4
2006	372785,7	216428,3	156357,4
2007	406279,1	228367,6	177911,5
2008	420292,3	232695,7	187596,6
2009	379755,4	216219,5	163536
2010	394594,4	219744	174850,4
2011	384459,8	208317,3	176142,5
2012	360601,6	191973,4	168628,2
2013	353904,4	190187	163717,4
2014	355141,8	194811,6	160330,2
2015	359503,8	201761,5	157742,3

Fonte: Pordata (2017).

As PME têm um peso considerável na economia portuguesa. No quadro seguinte, com o número 4, apresenta-se o rácio entre as PME e as grandes empresas, onde se conclui que as PME têm um papel muito importante no investimento nacional.

Quadro 4 - taxa de investimento das empresas não financeiras: total e por dimensão

Anos	Dimensão		
	Total	PME	Grandes
2004	21,8	22,7	20,2
2005	23,9	25	21,9
2006	24,1	26,6	19,6
2007	25,6	27,6	22,2
2008	27	26,7	27,4
2009	23,7	25	21,4
2010	21,6	21,6	21,7
2011	19,9	18,9	21,7
2012	14,7	13,8	16,2
2013	15,9	15	17,3

Fonte: Pordata (2017).

2.2.2. VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS PME

As PME têm uma predisposição maior para uma flexibilidade natural. O essencial será encontrar uma boa oportunidade de negócio, centrando-se no produto ou no mercado. Uma vez que a maior parte dos fabricantes não podem beneficiar de economias de escala, atendendo à feroz concorrência da China, Índia, Paquistão, entre outros, Portugal tem de se focar na qualidade, criatividade e inovação.

As oportunidades que se deparam a uma organização pequena, segundo Scarborough (1996) é ter o controlo do seu próprio destino, marcar pela diferença, alcançar o seu potencial máximo, colher lucros ilimitados, contribuir para a sociedade e ser reconhecido pelos seus esforços, e fazer o que se gosta.

Mas também há o reverso da medalha: incerteza nas receitas, risco na perda do capital total investido, longas horas de trabalho árduo, baixa qualidade de vida até o negócio estar estabelecido, e responsabilidade completa.

Sendo as PME organizações relativamente de pequena dimensão, poderão ser mais competitivas e com maior capacidade de sobrevivência em virtude de não terem tantos encargos como as grandes empresas. Por outro lado, são mais versáteis, com sistemas de controlo simples e mais eficazes, caso recorram a parcerias.

Num contexto de crise económica e de globalização de mercados, torna-se imperioso as PME focarem-se na internacionalização e exportação dos seus produtos.

O mundo tende a ser um só mercado. Os brinquedos produzidos na China são vendidos em todo o planeta, os refrigerantes americanos têm uma aceitação global, o café africano é consumido por todos os povos, os automóveis alemães são conduzidos por pessoas de qualquer nacionalidade, os laticínios da Nova Zelândia encontram-se à venda em todos os países e o vinho português é apreciado nos cinco continentes. Assim, cada vez mais o mercado é o mundo Freire (1998).

Os empresários necessitam de analisar a oportunidade de venda, ter produto, investimento e/ou financiamento e definirem estratégias para serem bem-sucedidos, inicialmente a curto/médio prazo.

As PME têm, ainda, as vantagens de: resistir melhor às crises, maior capacidade de inovação, maior flexibilidade, dinamismo e capacidade de adaptação. São a espinha dorsal não só da economia nacional, como da UE, com maior facilidade se articularem no sentido de alargarem horizontes para além do mercado nacional e explorar novos mercados.

Como desvantagens, destacam-se a pouca atenção que dão às atividades de planeamento e gestão estratégica, dificuldades de financiamento, e não beneficiam de redução de custos que as grandes empresas têm por terem economias de escala Scarborough (1996).

Segundo Teixeira (2011), as principais vantagens das empresas pequenas são:

- Têm um mais elevado grau de flexibilidade, coordenação e comunicação e, em consequência, uma maior rapidez na resposta às alterações dos mercados;
- Existe uma maior motivação e desenvolvimento dos gestores através da maior participação e conjugação das responsabilidades;
- Há substituição da burocracia pelo contacto pessoal.

Segundo o mesmo autor, as principais desvantagens são:

- Definição pouco clara das tarefas e da responsabilidade, e a dualidade de direção pode traduzir-se em incertezas quanto a responsabilidades;
- Possibilidade de maior lentidão na tomada de decisões, em virtude nomeadamente do trabalho em equipa;

- Maior possibilidade de conflitos.

Para Gerson (1994), as dez melhores técnicas que devem de ser consideradas pelas PME, são:

- Proposta única de venda;
- Recuperar clientes que deixaram de comprar tem um custo mais baixo que angariar novos;
- Reconhecer e agradecer por ser nossos clientes;
- Newsletters;
- Prestação de serviço de solidariedade;
- Imagem pública, identidade e reputação;
- Publicidade direta;
- Amostras, descontos e cupões;
- Garantia de serviço;
- Todo o mundo vende e presta serviços.

Na opinião do mesmo autor estas 10 técnicas, torna possível consome-se pouco e em contrapartida adquirir-se mais.

Ainda antes de haver a venda do produto, tem de haver por parte do fabrico uma fileira eficaz e eficiente para que possa fazer face ao que será solicitado pelo departamento de Marketing. E por onde começar? Gerson (1994) salienta que, primeiro, deve haver uma partilha de conhecimento entre todos os colaboradores, mantendo-os informados e tratando-os bem para que possam transmitir positivamente ao cliente, o seu produto, sendo igualmente importante ouvir o cliente, no sentido de obter a sua opinião. O mesmo se aplica ao fornecedor. Conjugando todos os intervenientes, seguramente que estas sinergias poderão contribuir para a obtenção de um produto melhor e consequentemente a satisfação do cliente, facilitando a venda do mesmo.

2.2.3. CARATERÍSTICAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA NAS PME

Para Andrews (1980), a estratégia de uma empresa é o padrão de decisões que determina e revela os seus objetivos, finalidades ou balizas, produz as principais políticas e planos para os alcançar e define o âmbito de atividades a que a empresa se deve dedicar, o tipo de organização económica e humana que é, ou pretende ser, e a natureza de contribuição económica que se propõe dar aos sócios, empregados, clientes e comunidade.

A palavra “estratégia” deriva do vocábulo grego “*strategos*”, que significa a arte de fazer guerra Teixeira (2011). Ainda segundo este autor, o processo da gestão estratégica traduz a forma como os gestores de uma empresa tomam as decisões necessárias à formação e desenvolvimento da estratégia. A estratégia, é um processo que leva a atingir um determinado objetivo.

A gestão estratégica tem vindo a evoluir e a alterar-se ao longo dos anos. Muitos estudiosos, como Andrews, Chandler, Ansoff, Porter e outros, têm se debruçado sobre este assunto, que é recente. Teixeira (2011) refere três que se debruçaram sobre diferentes perspetivas:

- ✓ Andrews (1980) com a estratégia do negócio. Criou pela primeira vez uma disciplina de estratégia com o intuito se debruçar sobre esta temática;
- ✓ Chandler (1962) estabeleceu a ligação entre a estratégia e estrutura, ou seja, de que forma a estratégia pode alterar a estrutura e desenvolvimento da empresa;
- ✓ Ansoff (1976) dedicou-se à estratégia global, tendo criado uma matriz que estabelece a relação entre Mercado e Produto.

Porter (1980), identificou três estratégias genéricas: diferenciação, pelo custo e foco.

Scarborough (1996) resumiu da seguinte forma o perfil do empreendedor:

- Desejo de responsabilidade;
- Preferência para um risco moderado;
- Confiança na sua capacidade de vencer;
- Desejo do retorno imediato;
- Energia elevada;

- Orientação futura;
- Habilidade em organizar;
- Valor de realização acima do dinheiro.

Na década de 1990, foram identificados os seguintes fatores que poderão condicionar a produtividade e a qualidade dos bens e serviços produzidos pelas PME:

- **Trabalho**, incluindo as aptidões;
- **Capital físico**, principalmente ao investimento em novo equipamento (inovação de processos);
- **Inovação** de produtos e mercados (ex. investimentos em I&D);
- **Organização**, quer interna (ex. liderança), quer externa (ex. cooperação);
- **Informação**;
- **Empresariado e Management** (Tavares, 1992).

Para este autor, os fatores de sucesso que podem contribuir para o desenvolvimento nas PME são os seguintes:

- **Existência de uma boa oportunidade de negócio**. Adotando uma orientação de produto ou de mercado;
- **Capacidade de administração**;
- **Disponibilidade de capital e crédito em montantes adequados**;
- **Adoção de métodos de gestão modernos**, ou seja, predisposição para reforçar a qualidade dos quadros de pessoal, através da contratação de pessoal preparado tecnicamente, bem como assegurar a valorização permanente do mesmo.

As PME pelas suas dimensões e em relação às empresas dos países emergentes não têm, normalmente estrutura capaz de adotarem uma estratégia pelo custo, ou seja, não conseguem competir com um preço tão baixo quanto aqueles que possuem mão de obra muito barata. Assim sendo, restam duas, pela diferenciação ou ainda pelo foco, ou seja, concentrar-se em algo que seja diferenciador e/ou inovador ou num nicho de mercado no que respeita à vantagem competitiva. No entanto, a montante, terá de haver todo um

caminho a percorrer, nomeadamente na aquisição tecnológica e, a jusante, a direção de desenvolvimento com o crescimento e mais tarde na consolidação. Igualmente a considerar a inovação, sobretudo orientada para os materiais.

Segundo Tavares (1992), um processo de gestão estratégica (abrangendo as atividades de planeamento, organização, direção e controlo) aplicável às PME deverá desejavelmente envolver as seguintes dez fases:

1. Definição da Missão e dos objetivos empresariais básicos;
2. Avaliação da situação interna da empresa (análise dos pontos fortes e fracos e das suas possibilidades atuais e futuras);
3. Avaliação do ambiente externo (deteção de oportunidades e ameaças atuais e futuras);
4. Identificação dos problemas estratégicos da empresa;
5. Formulação de estratégias alternativas (em função dos objetivos de longo prazo prosseguidos);
6. Avaliação das estratégias e escolha da(s) preferida(s);
7. Esboço sumário de planos e orçamentos necessários para se implementar(em) a(s) estratégias;
8. Afetação de recursos e organização em conformidade com a(s) estratégia(s);
9. Adoção de políticas funcionais do estilo de direção e do sistema administrativo melhor adaptado à(s) estratégia(s);
10. Análise dos resultados obtidos e adoção de medidas corretivas, se e quando necessário.

O quadro seguinte servirá de orientação para se delinear as estratégias das PME no Capítulo 5.

Quadro 5 - Critérios e opções estratégicas

CRITÉRIO	OPÇÃO ESTRATÉGICA				
	Desenvolvimento interno	Colaboração em I&D	Intercâmbio de tecnologia	Aquisição tecnológica	Seguidor
Vantagem competitiva básica	Dominação pelos custos		Diferenciação		Focalização/Especialização
Direção de desenvolvimento	"Não fazer nada"	Consolidação	Crescimento		Retirada/Desbaste /Abandono
Crescimento (produto/mercado)	Penetração de mercado	Desenvolvimento do produto	Desenvolvimento do mercado		Diversificação relacionada
Âmbito de atuação	Regional	Nacional	Internacional		Global
Internacionalização	Venda no mercado externo/exportação	Inovação de produtos	Aprofundamento da implantação em países clientes		Diversificação Geográfica
Diversificação	A montante	A jusante	Horizontal		Neutral
Carteira de produtos	Concentração		Neutral		Diversificação
Sinergia	Orientada para os materiais		Orientada para o marketing		Orientada para a tecnologia
Método de desenvolvimento	Desenvolvimento interno	Desenvolvimento em cooperação (c/ outras PME)	Desenvolvimento externo/aquisição/fusão		Desenvolvimento em colaboração (c/ Grandes empresas)
Modalidade de cooperação	Cooperação financeira	Cooperação comercial	Cooperação tecnológica		Cooperação na produção

Fonte: Tavares (1992).

3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO SETORIAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.1. O SUBSETOR DE TECELAGEM DE PORTUGAL

A Indústria Têxtil tem vindo a crescer, não só na produção, como também nas exportações. No quadro 6 pode-se constatar que em 2012, a produção teve um valor de cinco mil seiscentos e quarenta e sete milhões de Euros e foi aumentando, até atingir o montante de seis mil setecentos e sessenta e sete milhões de Euros em 2015. Havendo uma previsão para 2016 de seis mil e duzentos milhões de Euros. O volume de negócios traduziu-se num crescimento de cinco mil oitocentos e trinta e oito milhões de Euros, em 2012, para seis mil noventa e quatro e dois milhões de Euros. Estando previsto para 2016, um volume de sete mil e trezentos milhões de Euros. Em relação às exportações, em 2012, o valor foi de quatro mil cento e vinte e sete milhões de Euros, aumentando ao longo dos anos até atingir os quatro mil oitocentos e quatorze milhões de Euros em 2015. Havendo uma previsão para 2016 de cinco mil e sessenta milhões de Euros. Igualmente em destaque o emprego do setor, de cento e vinte e quatro mil trezentos e vinte e nove indivíduos, em 2012, aumentando para cento e trinta e um mil quinhentos e treze indivíduos em 2015. Para 2016, a previsão é de cento e trinta e quatro mil indivíduos.

Quadro 6 - Estimativas ATP para o ano de 2016

Caraterização do setor	2012	2013	2014	2015	2016
Produção (milhões €)	5647	6028	6485	6767	6200*
Volume de Negócios (milhões €)	5838	6296	6712	6942	7300*
Exportações (milhões €)	4127	4288	4620	4814	5060
Importações (milhões €)	3116	3343	3608	3828	3916
Emprego	124329	124147	128414	131513	134000*

Fonte: *www.atp.pt*.

Segundo a ATP, a Indústria Têxtil e de Vestuário é uma das mais importantes indústrias da economia portuguesa. A Indústria Têxtil, desde tempos remotos, foi essencial para a economia portuguesa. Ainda a mesma fonte, menciona que, atualmente, a mesma representa:

- 10% do total das Exportações portuguesas;

- 20% do Emprego da Indústria transformadora;
- 8% do volume de negócios da Indústria transformadora;
- 9% da produção da indústria transformadora

No âmbito nacional e no que respeita ao setor em estudo, a maior parte das empresas são PME. Segundo a ATP, são cerca de 6000 as empresas que fazem parte da ITV. A perda de competitividade, sobretudo provocada pela China e Índia, incentivaram as empresas a mudarem de um negócio vertical para horizontal de forma a poderem ser mais dinâmicas e flexíveis, de resposta rápida, know-how e inovação.

Esta mesma Associação também salienta que as empresas de Indústria Têxtil e de Vestuário se localizam maioritariamente no Norte de Portugal (Porto, Braga, Guimarães e Famalicão), mas também se encontram algumas na Covilhã (Leste de Portugal) dedicadas aos produtos de lã.

A indústria têxtil tem contribuído com uma quota-parte na exportação, contribuindo positivamente para a redução da dívida nacional. Os recursos humanos estão disponíveis, no desemprego, e muitos qualificados. A crise económica desencadeou o fecho de um número considerável de organizações, tendo facilitado a contratação de mão-de-obra mais acessível, em relação aos concorrentes. A matéria prima adquirida pelas empresas é de qualidade. Este facto possibilitou o desenvolvimento de um produto de excelência, no sentido de ser diferenciador.

O facto de a crise económica ter atingido também a UE beneficiou em parte os têxteis portugueses, em virtude de os outros países da UE não terem disponibilidade financeira para comprarem aos países emergentes por ter de ser em grande escala. Adquirindo em Portugal, as quantidades podem ser mais pequenas, logo não necessitam de despender tanto, financeiramente, duma só vez a acrescentar os custos de transporte, que são significativamente mais baixos por estarem mais perto do destino. Uma outra oportunidade que surge para a indústria têxtil é a existência de países não pertencentes à UE que estão a procurar os produtos portugueses pela sua grande qualidade, por serem inovadores e a relação preço/qualidade ser bastante aceitável.

Nesta altura, e cada vez mais, há necessidade de expandir e fazer face à concorrência feroz dos países emergentes. Neste contexto, a tecelagem terá de adotar estratégias que facilitem o acesso à exportação dos seus produtos. As PME, seguindo um caminho de internacionalização a nível global, deverão ter estratégias bem definidas, pelo que, para

seguir essa linha de pensamento, importa seguir objetivos concretos, tendo como base estudos anteriores, dados estatísticos e indicadores económicos.

Importa, igualmente, garantir o desenvolvimento e sustentação e expansão do mercado, no sentido de proporcionar maiores e melhores oportunidades de negócio, bem como sensibilizar os empresários da tecelagem na flexibilidade produtiva e nas parcerias.

Na indústria têxtil, do início até ao final do produto acabado (ou seja, a peça confeccionada) pronto para o cliente final, passa por diversos processos. Primeiro, com a preparação das fibras, seguindo-se a fiação da mesma, passando a transformação da fibra em fio, seguindo para a tecelagem, onde o fio é tecido e, por último, os acabamentos, que englobam as operações de branqueamento, tinturaria, estamparia e/ou outros. Finalizados estes processos os tecidos estão prontos a ser confeccionados. Atualmente estes tecidos têm na sua composição fios naturais, sintéticos ou mistos.

Este estudo incide sobre a tecelagem, ou seja, quando os fios de teia e trama após a remeterem transformando em artigo tecido, o mesmo após ter passado pela tinturaria e acabamentos, segue para a confeção, de felpo, de malhas, de têxtil lar, de tapetes de aplicações industriais e outros.

3.1.1. BREVE CARATERIZAÇÃO DO SETOR

A produção têxtil vem dos tempos longínquos quando havia necessidade de aproveitar a matéria prima existente em cada localidade, nomeadamente o algodão, lã, linha, juta, sisal e seda e a água por perto, uma vez que, para esta indústria, é necessário muito deste líquido para as caldeiras. Para além disso, os rios e ribeiras serviam para escoamento das unidades fabris. Contudo, estas unidades fabris tiveram de construir Estações de Tratamento de Águas Residuais (ETAR) para que os líquidos possam ser canalizados para os rios e ribeiros, cumprindo assim uma das normas impostas a estas fábricas.

A indústria têxtil começou a ter importância significativa a partir da revolução industrial. Anteriormente, havia teares, mas manuais, seguindo, portanto, Portugal as tendências do ocidente, sobretudo do Reino Unido, grandes parceiros também noutras áreas, como por exemplo o Vinho do Porto. Aliás, desde muito cedo que a comunidade inglesa está instalada e bem representada no Norte.

“Foi um padrão de difusão característico, na medida em que os processos nacionais de industrialização tiveram tendência para se iniciar pela têxtil algodoeira, pela simplicidade de processos envolvidos, pelos baixos níveis de capital imobilizado, pela abundância de mão-de-obra, pela garantia de haver sempre níveis de consumo nacionais relativamente estáveis para produtos de primeira necessidade” (Alves, 1999:6).

O produto acabado era enviado para o Brasil e antigas colónias portuguesas. Mais tarde, por volta dos anos 1960, e com a adesão de Portugal à EFTA, abriu as portas para os mercados externos, tornando-se Portugal um dos maiores exportadores de têxteis e de vestuário devido à boa relação entre preço e qualidade. Após o 25 de Abril de 1974, a matéria prima proveniente das ex-colónias cessou, causando uma crise no setor têxtil. No entanto, a mesma foi colmatada com a procura de matéria prima noutros países, nomeadamente Egito e Índia. A adesão, nos anos 80, de Portugal à Comunidade Económica Europeia (CEE), bem como a década seguinte permitiu o que o setor têxtil se modernizasse e se expandisse.

Fundaram-se várias empresas, algumas aproveitaram os terrenos dos quais eram proprietários para instalarem as salas de tecelagem, muitas vezes com 2 ou 4 teares, considerando-se, portanto, como micro, pequenas ou médias empresas.

O ato de tecer vem de tempos remotos e surgiu com a necessidade de dar seguimento ao ato de fiar a matéria prima que era cultivada, motivo porque há uma ligação muito forte entre a agricultura, pecuária e a têxtil. Em Portugal, o linho era cultivado sobretudo no vale do Ave, devido às condições propícias no cultivo do mesmo. O algodão era originário sobretudo do Brasil e, mais tarde, Angola, Moçambique e Egito. A lã estava associada, em grande parte, à zona interior Centro, como Castelo Branco, Covilhã e Portalegre, onde se criavam rebanhos de ovelhas e carneiros que possibilitavam o fornecimento daquele fio. Antes da revolução industrial, estes fios eram tecidos em teares rudimentares feitos em madeira e a maior parte deles eram grosseiros. Após a revolução industrial tudo se alterou: “E, à medida que se ultrapassou a autossuficiência e se criou mercado, funcionou como trabalho complementar que permitiu outros tipos de ganho, traduzido em moeda, potenciando o exercício de troca às populações rurais” (Alves, 1999:6).

Segundo este mesmo autor “os tecidos foram ficando cada mais fino e perfeitos. “setor onde domina claramente o capital nacional e é em torno dele que se organiza a “grande-indústria” portuguesa oitocentista, em termos de níveis de concentração operária e de assunção da força motriz disponível “

Segundo este mesmo autor, a exportação passou a acontecer quando passou a haver um excedente de produção a nível nacional. Os empresários aperceberam-se que tinham de procurar novos mercados, entretanto procuraram a integração europeia, primeiro na European Free Trade Association (EFTA) e mais tarde na CEE.

A nomenclatura das atividades económicas da tecelagem retirada do Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (CAE)

e revista conforme “Diário da República”, 1ª série no. 90, 11 de maio de 2015. A mesma está definida no quadro 7, considerando a tecelagem de têxteis, como tecelagem de tipo de fio de algodão, de lã, de seda e outros têxteis

Quadro 7 - Enquadramento do subsector de tecelagem

Nomenclatura das Atividades Económicas (NAE)				
Divisão	Grupo	Classe	Subclasse	Designação
13				Fabricação de Têxteis
	131	1310		Preparação e fiação de fibras têxteis
			13101	Preparação e fiação de fibras do tipo algodão
			13102	Preparação e fiação de fibras do tipo lã
			13103	Preparação e fiação de fibras do tipo seda e preparação e texturização de filamentos sintéticos e artificiais
			13104	Fabricação de linhas de costura
			13105	Preparação e fiação de linho e outras fibras têxteis
	132	1320		Tecelagem de Têxteis
			13201	Tecelagem do fio do tipo algodão
			13202	Tecelagem do fio do tipo lã
			13203	Tecelagem do fio do tipo seda e de outros têxteis
	139			Fabricação de outros têxteis
		1391	13910	Fabricação de Tecidps de malha
		1392	13920	Fabricação de artigos têxteis confeccionados, exceto vestuário
		1393	13930	Fabricação de tapetes e carpetes
		1394		Fabricação de cordoaria e redes
			13941	Fabricação de cordoaria
			13942	Fabricação de redes
		1395	13950	Fabricação de não tecidos e respetivos artigos, exceto vestuário
		1396		Fabricação de Têxteis para uso técnico e industrial
			13961	Fabricação de passamanaris e sirgarias
			13962	Fabricação de têxteis para uso técnico e industrial, n.e.
		1399		Fabricação de outros têxteis, n.e.
			13991	Fabricação de bordados
			13992	Fabricação de rendas
			13993	Fabricação de outros têxteis diversos, n.e.

Fonte: Própria, baseada no NAE.

A tecelagem situa-se a meio do processo, conforme o Quadro 8, logo a seguir ao processo de fiação, mas antes dos processos de tinturaria e acabamentos:

Quadro 8 - Enquadramento da tecelagem na fileira têtil

Fileira Têtil							
Fibras naturais ou químicas	Fiação	Tecelagem	Não Tecidos	Tinturaria	Acabamentos	Confeção	Vestuário
			Tecidos p/ confeção				
			Malhas				
			Têxteis-lar				
			Tapetes				
			Aplicações industriais e outros				
							Têxteis-lar
							Têxteis industriais e outros

Fonte: Própria

A fileira têtil é um conjunto de processos de transformação que permite, a partir da fibra, a matéria prima base, desenvolver o produto acabado, que pode ser um artigo de vestuário, de têtil lar ou técnico. Subdivide-se como se segue:

- Fibras curtas (algodão): matéria prima em bruto, limpeza, cardaço, penteação, fiação, tecelagem, tinturaria e acabamentos.
- Fibras longas (lã): matéria prima em bruto, limpeza, cardaço, penteação, fiação, tecelagem, tinturaria e acabamentos.

A fabricação de tecidos compostos exclusivamente por fibras artificiais e sintéticas está mais relacionada com o processo de produção de fibras curtas. Estas fibras podem ser misturadas com as fibras naturais, passando a um comprimento de fibra médio que condiciona toda a tecnologia envolvida no processo.

Qualquer fio pode desenvolver-se para o tecido de malha, passando por tecelagem de malha, acabamentos e confeção.

Outras divisões associadas a tecnologias especializadas para produtos específicos, como seja a fabricação de não-tecidos, de tapetes, de cordas, de bordados, de rendas e demais produtos (Melo e Duarte, 2001)

A Indústria Têtil e de Vestuário é uma das mais importantes indústrias para a economia portuguesa (ATP, 2015). Ainda segundo esta Associação, esta indústria representa: 9% do total das Exportações portuguesas, 19% do emprego da indústria transformadora, 8%

do volume de negócios da indústria transformadora, 8% da produção da indústria transformadora. A mesma fonte acrescenta que Portugal tem cerca de cinco mil sociedades laborando em todos os subsectores da indústria têxtil e do vestuário, algumas das quais são unidades verticais, embora na sua maioria sejam PME, todas bem conhecidas pela sua flexibilidade e resposta rápida, *know-how* e inovação.

Em 2013, esta indústria teve uma produção de 6.028 milhões Euros, um volume de negócios de 6.296 milhões Euros, e as importações situaram-se em 3.343 milhões Euros, enquanto as exportações representaram 4.288 milhões Euros. E empregou, nesse mesmo ano 124.147 indivíduos (ATP, 2015).

Ainda esta Associação menciona que 2014 foi o melhor ano dos últimos anos em termos de exportações da indústria têxtil e vestuário portuguesa, que registou um valor exportado de 4,6 mil milhões de euros, e um crescimento de 8% face a 2013. O vestuário foi a principal categoria de produtos exportada (representa 60% do total das exportações do setor e atingiu um valor de exportações de 2,8 mil milhões de euros) registando um crescimento de 9%. As exportações das matérias-têxteis conseguiram igualmente um aumento de 7%, representando cerca de 26% do total exportado (1,2 mil milhões de euros exportados). Têxtil lar e outros artigos têxteis confeccionados exportam 656 milhões de euros e evidenciaram um crescimento de 3%, assumindo agora 14% do total das exportações da ITV nacional. A Espanha é um dos principais destinos e também o maior fornecedor.

Em 2014, registou-se uma produção de 6.485 milhões Euros, um volume de negócios de 6.712 milhões Euros, e o emprego nesse ano foi de 128.414 indivíduos. Em 2015, registou-se uma produção de 6.359 milhões Euros, um volume de negócios de 6.755 milhões Euros, e o emprego elevou-se para 129.452 indivíduos (ATP, 2015)

O quadro 9 contempla os valores desde 2003 a 2015, tanto na fabricação de têxteis como na indústria do vestuário, para se ter uma ideia mais concreta de como o setor se alterou ao longo dos anos.

Sendo de notar a quebra havida em 2009 com a crise económica e na retoma que tem vindo a haver ao longo dos últimos meses.

Segundo o Presidente da ATP, Paulo Melo, em 2016, as exportações atingiram o valor de Euro 5.063 milhões, o que corresponde a um crescimento de 5% face ao ano anterior. O volume de negócios deverá de rondar os 7,3 mil milhões de euros.

Em relação ao emprego, em 2016, houve um crescimento de 2% face a 2015, o que corresponde a cerca de 134.000 trabalhadores diretos.

Trata-se do quinto ano consecutivo de crescimento a nível de volume de negócios e de exportações.

Os indicadores económicos apontam para um aumento significativo nos próximos anos, pelo menos até 2021.

Quadro 9 - Empresas no setor da indústria

Anos	Indústria Transformadora: total e por tipo		
	Total	Fabricação de têxteis	Indústria do vestuário
2003	78 431	4 610	12 396
2004	⊥ 88 172	⊥ 4 324	⊥ 13 256
2005	86 408	4 245	12 541
2006	83 908	4 065	11 846
2007	83 899	4 115	11 879
2008	⊥ 81 387	⊥ 4 165	⊥ 11 248
2009	77 278	3 946	10 266
2010	72 273	3 661	9 284
2011	70 625	3 556	8 940
2012	67 485	3 394	8 510
2013	66 423	3 436	8 481
2014	66 201	3 383	8 492
2015	66 729	3 480	8 594

Fonte: Pordata (2017).

No desemprego, a percentagem também desceu, pelo que foi uma tendência favorável. No entanto, está muito longe dos valores apresentados em 2003, muito devido à evolução e renovação do parque de máquinas, que reduz os recursos humanos.

No quadro seguinte é possível analisar a evolução do desemprego, total e por sexo, desde 1983 até 2016.

Os dados revelam que a taxa de desemprego do género feminino foi sempre mais elevada, tendo revertido a situação somente em 2012, numa centésima. De qualquer forma, a diferença em percentagem entre géneros tem vindo a aproximar-se.

Analisando dos dados a taxa total, concluímos que os melhores resultados se situaram nos primeiros três anos da década de 1990 e nos dois últimos anos da mesma década,

bem como no ano 2000. Depois disso foi sempre a subir. Em 2016 com 11,1%. O maior pico foi em 2013 com 16,2%.

Quadro 10 - Taxa de desemprego total e por sexo

Anos	Taxa - %		
	Sexo		
	Total	Masculino	Feminino
1983	┘ 7,6	┘ 4,6	┘ 11,6
1984	8,2	5,8	11,6
1985	8,5	6,3	11,6
1986	8,3	6,4	10,9
1987	6,8	5,2	9,1
1988	5,6	4,0	7,8
1989	5,0	3,4	7,0
1990	4,6	3,2	6,5
1991	4,1	2,7	5,8
1992	┘ 4,1	┘ 3,4	┘ 4,9
1993	5,5	4,6	6,5
1994	6,8	5,9	7,8
1995	7,1	6,3	8,1
1996	7,2	6,4	8,2
1997	6,7	6,0	7,5
1998	┘ 4,9	┘ 3,9	┘ 6,2
1999	4,4	3,8	5,0
2000	3,9	3,1	4,9
2001	4,0	3,2	5,0
2002	5,0	4,1	6,0
2003	6,3	5,4	7,2
2004	6,6	5,8	7,6
2005	7,6	6,7	8,6
2006	7,6	6,5	8,9
2007	8,0	6,6	9,5
2008	7,6	6,5	8,7
2009	9,4	8,8	10,1
2010	10,8	9,8	11,9
2011	┘ 12,7	┘ 12,3	┘ 13,0
2012	15,5	15,6	15,5
2013	16,2	16,0	16,4
2014	13,9	13,5	14,3
2015	12,4	12,2	12,7
2016	11,1	11,0	11,2

Fonte: Pordata (2017).

3.1.2. EVOLUÇÃO E IMPORTÂNCIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR

Tendo Portugal um mercado reduzido, a indústria têxtil não teria muito por onde se expandir, ou seja, não há mercado suficiente para que os empresários possam escoar o produto, daí a importância de ir além-fronteiras.

Muito embora, o custo de mão-de-obra seja mais elevado do que nos países emergentes, mas abaixo do que a maioria dos países europeus, e dos Estados Unidos da América ou Canadá, tal situação facilita a exportação para estes países, onde a indústria têxtil quase deixou de existir.

Em contacto com os empresários portugueses, a maioria foi unânime em considerar que os custos de produção têm de ser relativamente baixos para fazer face à concorrência, para isso há que ter em conta o custo da mão-de-obra, desgaste do parque de máquinas, bem como os custos de energia, fornecimento de água e certificações.

Nestes últimos anos, a nível nacional, a capacidade produtiva portuguesa, em geral, foi diminuindo, com a crise a prolongar-se e o sentido patriótico a afirmar o “Made in Portugal”, a indústria tende a reerguer-se, nomeadamente no calçado e, também, na tecelagem. Também o facto de a maior parte dos países europeus terem abandonado esta indústria (alguns pela deslocalização das suas fábricas para países emergentes onde o custo de mão de obra é substancialmente mais baixo), criou uma oportunidade para Portugal, aquando da crise económica, de exportar os seus produtos para esses países. Embora o custo de mão de obra seja mais elevado, há possibilidade de satisfazer encomendas mais pequenas e a distância entre países é mais pequena, originando igualmente mais baixos custos de transporte, sendo também as entregas mais rápidas.

O parque de máquinas foi renovado, dispondo de mais tecnologia, logo a capacidade produtiva aumentou, mesmo com menos equipamento.

Um papel importante está a ter os incentivos do Compete 2020 e do Portugal 2020 (anteriormente o QREN), como fios condutores para a concretização de negócios que sem estes estímulos muitos projetos teriam ficado na gaveta.

Por outro lado, a visão dos industriais alterou-se significativamente, o que os incentiva para uma projeção internacional.

As oportunidades de negócio e a facilidade nas deslocações, sobretudo voos cada vez mais frequentes e para uma diversidade enorme de países, permitem abranger outros mercados, nunca antes explorados.

Diversas marcas estrangeiras e de renome começaram a contactar as empresas portuguesas para o fabrico dos seus produtos por diversos motivos:

- Terem qualidade;
- Os preços serem competitivos;
- Rapidez de entrega;
- Recursos humanos qualificados;
- Maior flexibilidade;

No quadro 11, é possível analisar a evolução das exportações de peles, couros e têxteis, bem como vestuário e calçado, desde 1993, havendo em 2009 uma quebra significativa, começando em 2011 a retomar uma evolução num ambiente de crescimento favorável até a atualidade.

Quadro 11 - Exportações de bens: total e por tipo

Euro - Milhões

Anos	Produtos		
	Total	Peles, couros e têxteis	Vestuário e calçado
1993	13 084,9	3 788,7	1 268,8
1994	15 747,8	4 185,6	1 503,8
1995	17 799,0	4 215,3	1 412,4
1996	19 322,9	4 430,9	1 512,6
1997	21 395,2	4 772,4	1 659,1
1998	22 830,2	4 974,6	1 608,2
1999	23 710,7	4 935,6	1 641,4
2000	27 214,8	5 154,4	1 663,2
2001	27 858,9	5 323,7	1 761,0
2002	28 460,9	5 182,8	1 659,0
2003	29 260,3	4 836,5	1 524,1
2004	30 920,1	4 636,7	1 422,9
2005	31 137,1	4 186,9	1 320,2
2006	35 640,5	4 343,9	1 352,7
2007	38 294,1	4 462,4	1 390,1
2008	38 847,4	4 202,4	1 425,9
2009	31 696,8	3 594,9	1 306,8
2010	37 267,9	3 973,8	1 435,5
2011	42 828,0	4 329,8	1 624,6
2012	45 213,0	4 311,2	1 690,1
2013	47 302,9	4 512,6	1 826,7
2014	48 053,7	4 871,3	1 954,9
2015	Pro 49 825,5	Pro 5 077,4	Pro 1 967,6
2016	Pre 50 289,5	Pre 5 347,0	Pre 2 030,3

Fonte: Pordata (2017).

O quadro 12 refere-se às importações, pelo que confrontando com os valores das exportações demonstra a importância do setor têxtil em Portugal. Analisando este quadro, conclui-se que, no total, as importações foram superiores às exportações. Contudo, no setor têxtil há uma inversão, ou seja, as exportações foram superiores às importações, sendo mais um indicador que este setor é demasiado importante a nível nacional, pelo que não pode ser descurado.

Quadro 12 - Importações de bens: total e por tipo

Euro - Milhões

Anos	Produtos		
	Total	Peles, couros e têxteis	Vestuário e calçado
1993	20 205,7	2 354,8	194,0
1994	23 513,0	2 790,6	228,9
1995	25 837,5	2 942,6	253,8
1996	28 133,1	3 123,9	274,1
1997	32 098,8	3 482,3	330,3
1998	36 264,1	3 873,2	359,7
1999	39 649,5	3 710,7	393,1
2000	45 705,8	4 080,5	442,7
2001	46 560,0	4 192,4	464,0
2002	45 079,9	4 038,5	472,4
2003	44 441,3	3 829,6	454,3
2004	49 259,7	3 825,9	473,0
2005	51 379,2	3 513,0	454,3
2006	56 294,6	3 840,5	513,8
2007	59 926,5	4 017,0	568,0
2008	64 193,9	3 890,8	585,7
2009	51 378,5	3 549,7	544,3
2010	58 647,4	4 038,4	615,8
2011	59 551,4	4 108,3	627,6
2012	56 374,1	3 752,3	570,5
2013	57 012,8	4 079,2	597,6
2014	59 032,1	4 439,2	719,5
2015	Pro 60 310,2	Pro 4 678,1	Pro 756,8
2016	Pre 61 055,1	Pre 4 737,6	Pre 842,2

Fonte: Pordata (2017).

3.1.3. PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO SUBSETOR

O Quadro 13 apresenta um exemplo de uma empresa vertical, salientando o posicionamento da tecelagem. Cada departamento tem o seu responsável. No entanto, as decisões são tomadas pelo presidente. Este tipo de empresa é a mais característica no setor têxtil.

Quadro 13 - Exemplo de empresa vertical

Organização Vertical						
Receção e armazenagem de matérias primas	Preparação de Lotes	Cardação e Fiação	Tecelagem	Tinturaria	Ultimação	Armazém de produto acabado

Fonte: Própria

Tendo em consideração, os principais desafios enfrentados pelo subsector, a maior parte dos empresários apontaram a concorrência como sendo o fator mais preocupante. No entanto, estão otimistas quanto ao futuro nos próximos cinco anos.

Todas as empresas contactadas exportam, maioritariamente, para os países da UE e, só depois, é que se aventuram para países terceiros. São unânimes em considerar que as barreiras encontradas inicialmente nos países terceiros são facilmente ultrapassadas após as primeiras exportações.

A necessidade de aumentar as exportações e os incentivos que o Estado e a Comunidade Europeia Portugal 2020 (“Acordo de parceria adotado entre Portugal e a Comissão Europeia, que reúne a atuação dos cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento – FEDER, Fundo de Coesão, FSE, FEADER e FEAMP – no qual se definem os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover, em Portugal, entre 2014 e 2020” Portugal 2020 (2017) e o Compete 2020 Compete2020 (2017).

Neste caso, o principal objetivo é aumentar a competitividade nacional para mobilizar e potenciar tanto os recursos como as competências, no intuito de aumentar a empregabilidade e a retoma das economias da UE Compete 2020 (2017), o que está a proporcionar e a encorajar os empresários à internacionalização e, consequentemente, ao desenvolvimento de estratégias para alavancarem os seus negócios num mundo global.

As flutuações sucessivas e cíclicas no setor têxtil, bem como a crise financeira internacional de 2008 despoletou uma instabilidade mais generalizada, levando à falência de muitas empresas e a longos processos de recuperação. Nestas duas últimas situações entraram no desemprego muitos recursos humanos que, em alguns casos, aproveitaram para eles próprios fundarem as suas empresas, procurando o que poderia ser mais viável, daí pertencerem muitas destas organizações à primeira geração. Algumas conseguiram revitalizar, outras ainda foram compradas, sobretudo, por grupos estrangeiros, na generalidade, para fabrico de artigos específicos. Sendo empresários nacionais, a maior parte trabalha como *outsourcing* para empresas ou grupos estrangeiros, motivo pelo que exportam consideravelmente.

4. METODOLOGIA DE ABORDAGEM

A metodologia adotada na elaboração do presente trabalho de projeto teve por base a análise documental, recorrendo-se à revisão de literatura, bibliografia académica e profissional, diversas bases de dados (Google Geral e Académico, ABI/Inform), artigos e revistas da especialidade e diversos *websites*, sobretudo, de empresas de tecelagem portuguesas.

A recolha de dados foi obtida através de diversas entrevistas efetuadas a sete empresas portuguesas de tecelagem, seis empresários e seus colaboradores da produção, departamentos comercial e financeiro, com o intuito de obter informação necessária para contribuir para o problema de investigação deste trabalho de projeto. Procurando identificar com precisão o que necessitam para a exportação dos seus produtos e na internacionalização de cada empresa, sobretudo no intercâmbio com os países terceiros onde as barreiras são variadas: alfandegárias, cambiais, linguísticas, culturais, religiosas, climáticas e outras.

Para o alcance dos objetivos deste trabalho de projeto, contactaram-se empresas que produzem artigos diferentes, tais como: felpo (para toalhas de banho, praia, roupões, panos de cozinha, outros), tela (pano para lençol, colchas, outros tecidos para confeção, nomeadamente fatos), fabrico de cobertores e decoração, fabrico de cachecóis, gorros, etiquetas.

Teve-se, igualmente, em consideração outros fatores que influenciam a estratégia da empresa, bem como a forma como a mesma é gerida. Assim, considerou-se o seguinte:

1. A empresa é familiar:

Numa empresa familiar o alcançar dos objetivos, em princípio deve de ser comum, “vestem a camisola” mais facilmente, pelo que a segunda geração e seguintes seguem as pisadas da primeira geração, mas com outras atualizações de acordo com as oportunidades e ambiente em geral. De geração para geração nota-se, igualmente, diferenças consideráveis, quer na missão, quer na visão, o que se traduz numa gestão diferente.

2. O ano em que a empresa foi constituída:

A longevidade da empresa aumenta a experiência no subsector. No entanto, verificou-se que há empresas recentes, mas que têm já uma experiência anterior significativa, ou porque fecharam uma empresa e constituíram outra, ou porque se trata de um empresário que tinha sido colaborador numa empresa do mesmo subsector e que, entretanto, criou a sua própria organização.

3. Se há membros da família a trabalhar na mesma empresa e em que número:

Quando são poucos, há uma maior coesão do que se forem muitos. Obviamente que não há regra sem exceção, porque também está em causa o grau de interesse e envolvimento na empresa.

4. Se a organização é somente de tecelagem ou se tem acabamentos e confeção:

Conforme apresentado no quadro da fileira têxtil, se tiverem tecelagem, acabamentos e confeção, necessitam de uma linha de produção e tais departamentos têm de estar interligados e em consonância uns com os outros para que não se perca o ritmo, nem a produção, chegando assim ao produto acabado. Há organizações que têm tecelagem e confeção e recorrem aos acabamentos a empresas de *outsourcing*. Esta situação acaba por quebrar o ritmo à produção do produto acabado. No entanto, a implementação de um departamento de acabamentos, se a produção da tecelagem for pequena, não se justifica tal implementação, porque acarreta uma grande despesa e o retorno é demorado. Neste caso é preferível recorrer ao *outsourcing*.

5. Quais os produtos que fabricam:

Sabendo qual será o produto acabado, pode-se classificá-lo e identificá-lo através do CAE (por exemplo felpo – será para confeccionar toalhas de banho, roupões, toalhas de praia, panos de cozinha, tapetes).

6. Onde é adquirida a matéria prima:

Caso seja no mercado interno, está a contribuir para a manutenção das fiações nacionais, mas se for no mercado externo, há importações, logo pesa na balança comercial.

Neste momento, em Portugal não há muitas fiações. Estas empresas fiam o fio com muita qualidade, mas foram-se extinguindo devido aos países emergentes que enviam fio

para Portugal a preços muito baixos, mas de pouca qualidade. Havendo algumas exceções.

7. Trabalham a feitiço ou têm coleção própria:

Trabalhando a feitiço, entregam o tecido à empresa que fez a encomenda. Se tiverem coleção própria, para além de terem oportunidade de terem uma marca, também têm a possibilidade de se expandirem mais quer no mercado interno, quer no mercado externo, tendo uma identidade e com isto poderem trabalhar mais o preço final, ou seja, acrescentarem mais valor ao produto.

8. Se tem marca própria e se a mesma é importante para facilitar a venda do produto:

O valor do produto é mais significativo se tiver uma marca. “É vasta a literatura académica e profissional, com uma incidência crescente a partir da década de 1990, que defende que a marca deve assentar num conjunto de opções de natureza estratégica e ser gerida no contexto de estratégias de marca deliberadas” Tavares (1992).

9. Se trabalham para o mercado externo, quais os países para onde exportam (EU os países terceiros):

A internacionalização abrange tanto os países da UE como países terceiros. No entanto, estes últimos têm mais barreiras, tais como: alfandegárias; as leis governamentais do país de destino; por vezes, barreiras linguísticas; o facto da moeda poder ser diferente e as respetivas alterações cambiais; a adaptação do produto à realidade do país para onde se destina o respetivo produto; o acondicionamento e embalagem do produto consoante o país de destino; as condições de pagamento dependendo do país de destino e muitos outros.

10. Se tem departamento I&D - Investigação e desenvolvimento ou se recorrem a entidades como, por exemplo, o Citeve (Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e de Vestuário de Portugal), ou a UMinho (Universidade do Minho):

Uma empresa que tenha departamento de investigação e desenvolvimento tem custos muito mais elevados do que se recorrer a Associações ou Instituições.

As entrevistas realizadas seguiram um guião com um plano introdutório e dividido em duas partes (Ver Anexo 1).

A primeira parte introdutória, e a segunda tendo como título “As grandes tendências do subsetor de tecelagem para os próximos cinco anos”, abrangeu os seguintes pontos:

1º Quais as principais tendências nacionais e internacionais do subsetor para os próximos cinco anos?

2º Qual o impacto dos fatores, conforme quadro seguinte no meio envolvente?

3º Qual o grau de atratividade do subsetor, tendo em conta as seguintes forças competitivas?

4º Quais os fatores críticos de sucesso neste subsetor?

5º Quais principais oportunidades e ameaças macro ambientais a que o subsetor está sujeito?

6º Quais os principais pontos fortes e fracos do subsetor?

7º Quais os objetivos para os próximos três/cinco anos?

8º E por último, e seguindo o quadro 5, pediu-se para selecionar as opções estratégicas que constam desse mesmo quadro.

5. ESTRATÉGIAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME DO SUBSETOR DE TECELAGEM DE PORTUGAL

5.1. INTRODUÇÃO

A ATP tem um plano estratégico denominado “Têxtil 2020”, visando ajudar os seus associados a projetar o desenvolvimento da fileira têxtil e vestuário até 2020, propondo uma estratégia coletiva de especialização inteligente, assente em sete eixos estruturantes Vaz (2014):

1. Capitalização das empresas;
2. Gestão das organizações;
3. Competitividade;
4. Inovação e criatividade;
5. Valorização dos recursos humanos;
6. Visibilidade e imagem;
7. Empreendedorismo.

A ATP considera a Têxtil um setor instável, sujeito à pressão de uma multiplicidade de fatores distintos e diversos na sua natureza, que vão do ambiente político, económico e social, ao clima, ao comportamento das matérias primas no mercado global, passando obviamente, pelo contexto cultural extraordinariamente dinâmico, que são as tendências de moda e de consumo, bem como os estilos de vida, em constante mutação.

As empresas que foram contactadas têm já um historial. No entanto, quando se trata de delinear estratégias para a internacionalização, mesmo que já estejam a exportar, importa analisar onde se encontram de momento e para onde pretendem ir. Sendo assim, tornou-se importante proceder:

- À análise das macrotendências do setor;
- À análise do ambiente da indústria, com as 5 forças de Porter, e identificação dos fatores críticos de sucesso;

- A uma análise SWOT;
- À identificação de objetivos estratégicos.

5.2. ANÁLISE DAS MACROTENDÊNCIAS DO SETOR (ANÁLISE PESTEL)

A análise PESTEL consiste na análise detalhada dos indicadores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais, podendo servir de guia aos empresários do setor têxtil, subsector de tecelagem, para a definição das suas estratégias para a internacionalização. Esta análise é importante para que os empresários compreendam o ambiente que os envolvem quando pretendem tomar decisões estratégicas e avançar com novos projetos.

No quadro seguinte, com o número 14, apresenta-se um resumo da análise PESTEL efetuada.

Quadro 14 - Análise PESTEL

	Impacto	
	Positivo	Negativo
Políticos	Estabilidade na governação	
	PR em sintonia com Governo	Brexit
	Governo tem o apoio de vários partidos para a viabilidade dos orçamentos de estado	USA com Donald Trump
		Instabilidade Internacional - Síria/Turquia/Coreia do Norte
		Fluxo de migrantes
		Proteção de marcas e patentes restringem a ação nas pequenas empresas. Ficam muito dependentes dos fundos
		IRC elevado no OE 2017
		Falta de restrições a algumas importações
Económicos	Exportações em alta	Probabilidade de menor procura externa devido ao Brexit e políticas adotadas pelo Donald Trump
	Taxas de juro negativas	Disponibilidade de crédito reduzida para algumas empresas por estarem já muito endividadas
	Descida da taxa desemprego	Aumento salário mínimo
	Aumento de consumo	
	Aumento nível rendimentos	
Socio-culturais	Portugal com bom nível de segurança	Falta de proteção nos produtos nacionais
	Convivência salutar com a diferença	Emigração de população qualificada
		Envelhecimento da população, menos população ativa
Tecnológicos	Indústria 4.0	Baixa taxa de sucesso a candidaturas a Portugal 2020, do gestor
	Excelente rede de infraestruturas de comunicação e internet	
Ecológicos	Certificados	Falta de consciencialização na utilização de produtos que não são ecológicos
	Etar	Poluição das linhas de água
	Limpeza de alguns rios	Insuficiência na separação dos produtos que podem ser reciclados
Legais	Legislação Ambiental	Cobranças difíceis e demoradas
	Facilidade de constituição de empresas	Burocracia em excesso
	Legislação laboral mais flexível	Casos jurídicos longos e incertos

Fonte: Própria.

Políticos – Dar a conhecer o tipo de governo, a sua estabilidade, as atitudes do governo e outros órgãos políticos em relação à indústria, nomeadamente quanto ao grau de intervenção/regulação, as propostas e posições dos diversos partidos políticos, o equilíbrio de forças entre eles (Teixeira, 2011). Analisando os fatores políticos, constata-se que:

- Até à data, a Presidência portuguesa está em sintonia com o Governo. Vários partidos da Assembleia da República apoiam os orçamentos de estado, pelo que não se prevê instabilidade, o que é positivo para a confiança geral. Aliás, desde que este Governo tomou posse, os indicadores económicos têm evoluído favoravelmente, assim como a confiança dos investidores;

Com impacto negativo:

- Brexit, no Reino Unido: grande indecisão, que pode influenciar, tanto negativa como positivamente. Neste momento, continua a ser uma incógnita, só mesmo quando a saída definitiva tiver lugar se irão sentir as alterações;
- A eleição de Donald Trump para Presidente dos Estados Unidos não tem sido pacífica, embora os mercados tenham inicialmente reagido bem, atualmente os investidores estão apreensivos. Das muitas medidas que Trump prometeu antes de ser eleito Presidente, ainda não foram tomadas e muito devido ao bloqueio promovido por diversas forças;
- Instabilidade a nível internacional no que se relaciona com a Coreia do Norte, Síria, Turquia, o fluxo dos migrantes para a Europa e a falta de coordenação e concordância entre os diversos países europeus;
- A falta de restrições a algumas importações prejudica a indústria nacional.

Económicos – A sua importância resulta, de entre outros aspetos, do facto de os padrões de consumo de um país ou região serem amplamente influenciados pelas tendências económicas – balança de pagamentos, nível de emprego, taxas de câmbio, de juros e de inflação, possibilidade de crédito, políticas fiscais e monetárias, padrões de consumo, níveis de rendimento disponível, etc. (Teixeira, 2011).

As exportações estão em alta. O valor transacionado é superior às importações. Na Balança de Pagamentos faz parte, entre outras, a balança comercial que regista as

exportações e importações de bens e serviços, componentes da balança corrente. Segundo dados fornecidos pelo Pordata através do Banco de Portugal (BP), as exportações têm sido superiores às importações, pelo que o saldo é positivo.

Quadro 15 - Balança Comercial - Valores de Exportações e Importações

	Euro - Milhões								
Anos	balança comercial		Exportações			Importações			
	Total	Bens	Serviços	Total	Bens	Serviços	Total	Bens	Serviços
1996	-6666,1	-8225,5	1559,4	25062,9	18411,5	6651,3	31729	26637,1	5091,9
1997	-8175	-10049	1874,1	27756,6	20404,1	7352,5	35931,5	30453,1	5478,4
1998	-10140	-12595,7	2455,8	30462,8	21884,4	8578,4	40602,8	34480,2	6122,6
1999	-12221,6	-14764	2542,4	31749	23000,5	8748,4	43970,6	37764,6	6206
2000	-13960,5	-17147,9	3187,3	36440,3	26288,5	10151,8	50400,8	43436,3	6964,5
2001	-13616,6	-17376,5	3760	37502,2	26919	10583,3	51118,8	44295,5	6823,3
2002	-11630,4	-15630,6	4000,2	38575,5	27689	10886,4	50205,9	43319,6	6886,3
2003	-10021,9	-14156	4134,1	39263,5	28397,4	10866,1	49285,4	42553,4	6732
2004	-12321,7	-16992,5	4670,8	41814,7	29956	11858,7	54136,4	46948,5	7187,9
2005	-13998,2	-18545,4	4547,1	42734	30552,3	12181,7	56732,2	49097,6	7634,6
2006	-13564,2	-19225,5	5661,3	49854,4	35260,1	14594,3	63418,6	54485,5	8933,1
2007	-12900,2	-19994,4	7094,2	54895,7	38005,1	16890,6	67795,8	57999,5	9796,4
2008	-16769,8	-23952,1	7182,3	56222,8	38555	17667,9	72992,6	62507,1	10485,5
2009	-11839,2	-18126,8	6287,7	47587,8	31422,6	16165,2	59427	49549,4	9877,6
2010	-12804,4	-19267,1	6462,7	54139	36916,1	17222,9	66943,4	56183,2	10760,2
2011	-6452,4	-14464,3	8011,9	61595,4	42296,1	19299,3	68047,8	56760,4	11287,4
2012	229,1	-9265,2	9494,2	64380,2	44317,4	20062,8	64151,1	53582,6	10568,5
2013	3196,3	-7986,5	11182,8	68610,1	46499	22111,1	65413,9	54485,6	10928,3
2014	1890,9	-9486,9	11377,8	70717,5	47296	23421,5	68826,6	56782,9	12043,7
2015	3165,4	-9270,1	12435,5	74293,8	49115,9	25177,9	71128,5	58386	12742,5
2016	4065,2	-9075,6	13140,8	75779,2	49498,1	26281	71714	58573,7	13140,3

Fonte: Pordata (2017).

As taxas de juro negativas, facilitam aos investidores os pedidos de financiamento, bem como as famílias podem recorrer mais ao crédito, aumentando o rendimento disponível das mesmas e, consequentemente, o consumo também sofreu uma subida.

A taxa de desemprego tem seguido a tendência de descida, desde 2013, com fortes projeções para continuar a descer, em virtude do aumento de investimento tanto privado como público.

Quadro 16 - Taxa de desemprego em %. População residente com idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos

	Anos	2001	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Portugal	Tx %	4,7	7,0	7,9	7,9	9,6	10,3	9,4	8,3	7,8

Fonte: Pordata (2017)

Em relação à possibilidade de crédito, os Bancos que foram contactados (Novo Banco, Millennium e Banco Popular) apoiam a internacionalização e têm várias parcerias internacionais.

O Novo Banco tem uma linha “Capitalizar”, com uma bonificação por parte do Estado que financia as PME portuguesas, com um *spread* mais baixo e em grelha, ou seja, todos os bancos têm o mesmo *spread*. Tem uma seguradora de garantias mútuas “Norgarant” que é acionada se houver incumprimento por parte de quem obteve um financiamento (www.novobanco.pt).

O Banco Central Europeu (BCE), desde 2014, decidiu que as taxas de juro nominais para certos prazos passaram para valores negativos, cujo impacto ainda não é conhecimento e mesmo entre os economistas não é consensual (www.ecb.europa.eu).

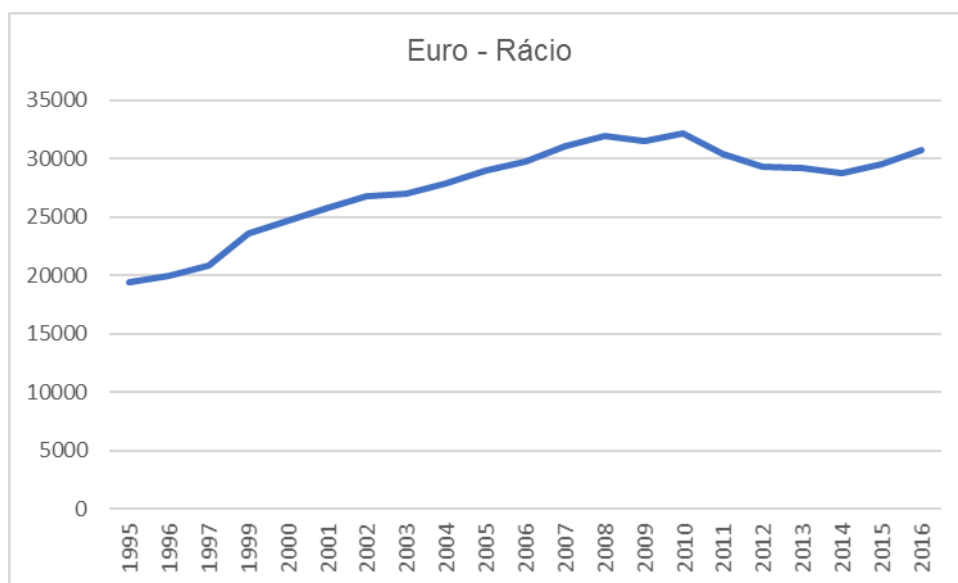
No entanto, com esta política, o BCE desempenha um papel de intermediário na distribuição de liquidez pelos bancos e estes, por sua vez, têm um valor maior de reservas, o que permite uma maior garantia dos mesmos, bem como a possibilidade de praticar taxas de juro negativas, concedendo crédito às famílias, pelo que o rendimento disponível é maior, havendo mais consumo interno, nomeadamente na habitação, tendencialmente o volume de venda de produtos têxteis também cresce.

O salário mínimo em 2017 aumentou para Euro 557 havendo uma maior distribuição de rendimento. Em 2016, era de Euro 530 e estima-se que, em 2018, seja de Euro 580.

O indicador rendimento médio disponível das famílias, em Portugal, foi aumentando gradualmente até ao ano de 2010, começando a decrescer.

As projeções apontam para voltar a um crescimento lento. No quadro 17 evidencia a evolução deste rácio desde 1995 até ao ano de 2016. Tendo começado a subida em 2015 e 2016 melhorou face ao ano anterior.

Quadro 17 - Rendimento médio disponível das famílias



Fonte: Pordata (2017)

Em relação ao consumo, as famílias tem vindo a aumentar nestes últimos dois anos, conforme demonstra o quadro 18. Podendo constatar-se que, em 2008, altura da crise do *subprime* estava em 67%, desceu o consumo em 2009, tendo havido uma ligeira subida nos anos seguintes. Em 2015 a previsão ultrapassa os 67%:

Quadro 17 - Consumo das famílias no território económico em % do PIB

2008	67,0
2009	65,3
2010	66,6
2011	66,9
2012	67,6
2013	66,9
2014	67,9
2015	Pre 67,9

Fonte: Pordata (2017).

Considerando os aspetos negativos, prevê-se uma diminuição da procura externa, através da influência do Brexit, bem como políticas adotadas pelo Donald Trump, muito embora tal não tenha sido, de momento, perspetivado pelos entrevistados.

O acesso ao crédito para algumas empresas é restrito, devido a estarem já bastante endividados.

Sociais ou Socioculturais – estes fatores relacionam-se, segundo Teixeira (2011), com a distribuição de rendimento, taxa de crescimento da população, distribuição etária da população, estilo de vida (e atuação), tipo de consumo e mobilidade social.

Como impacto positivo, considera-se o bom nível de segurança que Portugal tem, bem como a convivência e aceitação que, na generalidade, os portugueses lidam com a diferença.

De salientar, igualmente, a alteração da tendência do *rating* para Portugal, pelas agências de notação financeira, o que cria a estabilidade para que os investidores apostem no País. Esta avaliação positiva indica que a economia está a tornar-se mais sólida.

Como impacto negativo, considera-se a falta de proteção nos produtos nacionais e existência de cursos com baixa empregabilidade e desatualizados em relação às necessidades atuais, assim como a emigração de população qualificada à procura de melhores condições de vida, mas que fazem falta ao país.

No que respeita ao envelhecimento da população, não havendo renovação, a população ativa diminui, o que põe em risco a parte social, não só pela falta de contribuição, como pelo aumento de maiores gastos.

Tecnológicos – pretendeu-se conhecer o desenvolvimento das tecnologias e seus efeitos nas empresas, nos consumidores e produtores nas diversas áreas de negócio e na sociedade em geral e as suas implicações nas escolhas estratégicas que as empresas têm de fazer Teixeira (2011).

- A Indústria 4.0, ou quarta revolução industrial, é uma realidade. Neste tipo de indústria, que abrange a maior parte dos setores, sobretudo onde a produção está presente e que se tornará mais eficiente, com uma redução significativa de recursos, custos e desperdícios. As tecnologias de informação e automação fazem parte destas inovações tecnológicas.

Alguns dos industriais já estão a preparar as suas instalações para este novo paradigma industrial que vai ter, brevemente, impactos positivos. Segundo a ATP (2015), o futuro será o resultado do engenho e esforço, combatendo a adversidade, aproveitando as oportunidades e superando as limitações, até porque estas só existem muitas vezes no pequeno território da nossa modéstia e dos nossos receios, nada que não possa ser resolvido pela vontade, determinação e audácia dos empresários, quando não mesmo pela simples necessidade.

Existe uma excelente rede de infraestruturas de comunicação e internet por todo o país. Como impacto negativo, a baixa taxa de sucesso a candidaturas ao Portugal 2020 por parte da indústria.

Ecológicos – A legislação relativa à proteção do ambiente que tem vindo a merecer, pela generalidade dos países mais desenvolvidos, uma atenção crescente com reflexos positivos na vida das pessoas, deve merecer especial análise, quer pelos efeitos que pode ter a nível da concorrência em que os produtos ecológicos têm cada vez uma maior preferência, quer pelos acréscimos de investimento (por vezes bastante elevados) que geralmente origina (Teixeira, 2011).

No plano ecológico, há uma série de requisitos que necessitam ser preenchidos para a internacionalização. Assim sendo, os empresários que pretenderem seguir esse caminho, terão de considerar a necessidade de obtenção de alguns certificados, como por exemplo: Oeko-Tex Standard 100; SGS; Global Organic; Textile Standard (Gots); Ecocert; Ecolub, Sistema Ponto Verde

A Ecolub é uma referência na requalificação de resíduos industriais perigosos em Portugal, cuja missão se baseia nos seguintes princípios:

- Gerir eficaz e eficientemente os óleos lubrificantes usados e instituir-se como um sistema modelo no que toca à gestão de resíduos em Portugal;
- Garantir e facilitar o cumprimento dos requisitos por parte das empresas aderentes ao sistema e dos agentes económicos implicados através da implementação de um sistema integrado de gestão que garanta e financie a eficaz gestão de resíduos em Portugal.

O Sistema Ponto Verde tem por missão organizar e gerir – em nome dos embaladores/importadores, fabricantes de embalagens e materiais de embalagem e distribuidores – a retoma e valorização de resíduos de embalagens, através da implementação do Sistema Integrado de Gestão de Resíduos de Embalagens (SIGRE).

O rótulo Oeko-Tex Standard 100 Citeve (2017) é um símbolo atribuído a produtos têxteis e acessórios que garante a ausência de substâncias nocivas para a saúde humana.

Sobre as Estações de tratamento de águas residuais (Etar), não há dados disponíveis atualizados. No entanto, e segundo a Pordata, em 1990 existiam 324 estações.

Qualquer unidade industrial que seja instalada tem de preencher os requisitos no tratamento de águas residuais conforme estipulado no Diário da República, 1ª Série no. 181 de 20.09.2016.

Como impacto negativo, ainda se verifica uma falta de consciencialização para os produtos ecológicos e na separação dos mesmos para reciclagem, assim como uma falta de cuidado com os rios e ribeiros, que continuam a ser poluídos.

Legais – é importante conhecer a legislação comercial, fiscal e laboral e a forma como influencia a atividade económica, em especial na indústria em que nos situamos ou admitimos vir a situar (Teixeira, 2011).

A legislação ambiental está bem conseguida. A legislação laboral está mais flexível, sobretudo, nas novas empresas. Existe facilidade na constituição de empresas, sendo possível fazê-lo via internet ou na Loja do Cidadão.

Com impacto negativo, destacam-se os casos jurídicos longos, demorados e incertos. Continua a haver burocracia a mais. O *Simplex* foi concebido para simplificar, mas ao longo dos anos, tal não se tem visto. Burocracia a mais e demorada afasta investidores.

5.3. ANÁLISE DO AMBIENTE DA INDÚSTRIA

O provérbio “a necessidade aguça o engenho” aplica-se totalmente nesta altura, à indústria têxtil portuguesa. Com a crise, os empresários tiveram de reformular a sua gestão, desinvestir para voltar a investir e aproveitar os incentivos que o Portugal 2020 disponibilizou, facilitando, assim, a inovação, a valorização do produto e sua exportação.

Segundo Bamberger (1994), o ambiente competitivo nas PME é formado pela interação da indústria com a estrutura do mercado, as características do pedido, a sua dinâmica e relação a outros setores do ambiente da empresa.

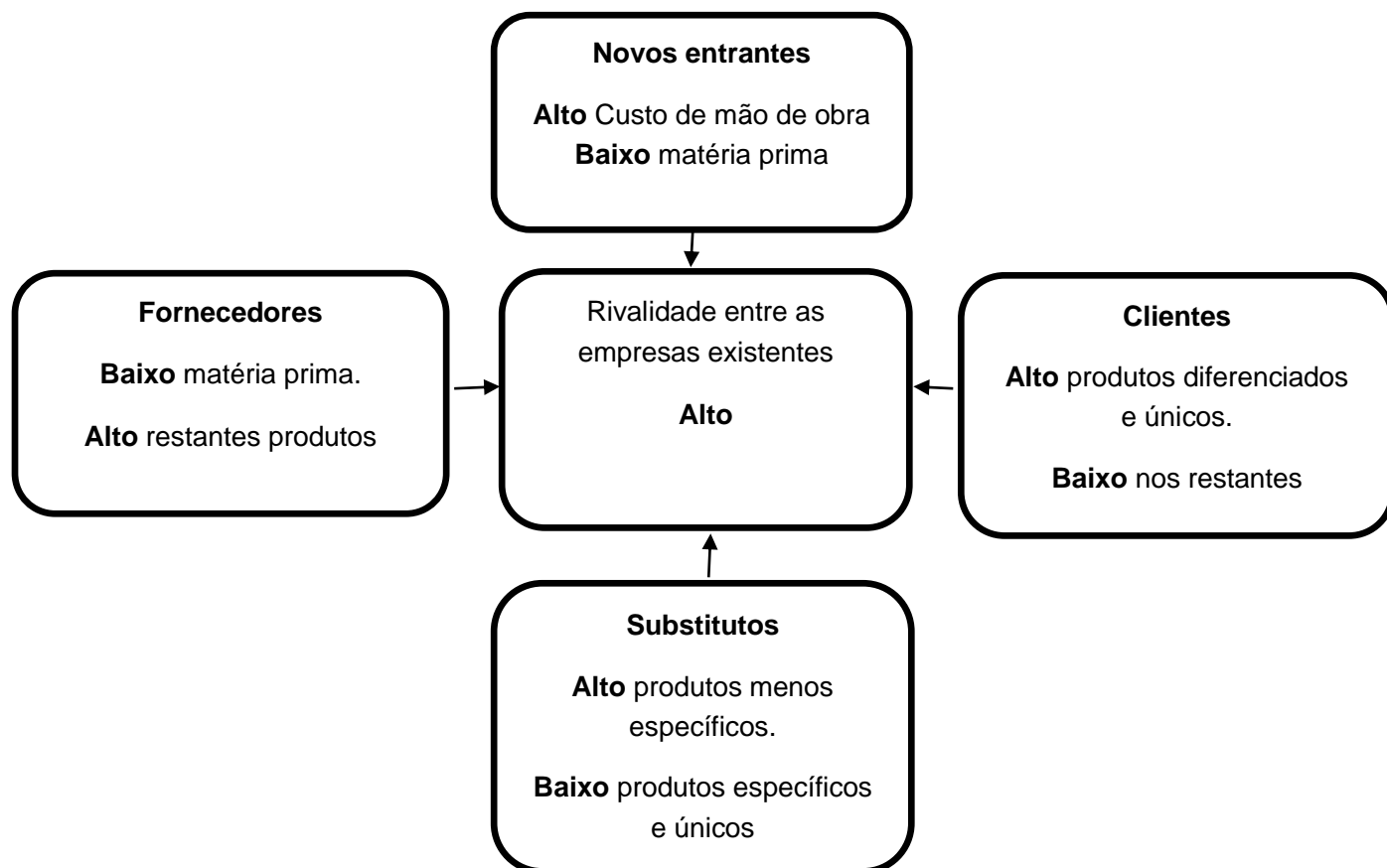
Através das entrevistas realizadas, procedeu-se à recolha de elementos que proporcionaram a aplicação do modelo das cinco forças de Porter, uma ferramenta de gestão que influencia o ambiente interno das empresas, tendo como variáveis: Clientes (o poder negocial), fornecedores (o poder negocial), novos entrantes (ameaça de novos concorrentes); produtos substitutos (ameaça de novos produtos), e o grau de rivalidade na Indústria.

A ATP (2015) salienta que alguns especialistas referem que 70% dos têxteis que vão ser utilizados nos anos vindouros nem sequer estão concebidos, encerrando, portanto, um gigantesco potencial que, para aqueles que possuírem a capacidade de antever ou criar tendências, se torna garantia de geração de valor e riqueza. Segundo a ATP (2015), admite-se um período de estabilização e consolidação a prolongar-se até ao final da década. E segue, mencionando que a incorporação de tecnologia e *design*, sem nunca descurar a vantagem competitiva de se possuir indústria e, mais do que isso, a capacidade de domínio do produto ou a sua engenharia, algo cada vez mais raro no Ocidente.

Para qualquer país, a indústria é um dos motores essenciais para a economia da mesma, razão pela qual o estado deve incentivar continuamente à sua criação. Em todas as indústrias.

5.3.1. MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

Figura 1 – As cinco forças de Porter



Fonte: Própria, baseada nas 5 Forças de Porter

Poder negocial dos fornecedores: Segundo Teixeira (2011), as determinantes do poder negocial dos fornecedores têm a ver com os seguintes aspetos: concentração; inexistência de produtos substitutos; importância (para o fornecedor) do volume de compras de empresa; ameaça de integração a jusante; produtos diferenciáveis ou com elevados custos de mudança.

Na indústria têxtil, os países emergentes como a China, Índia, Paquistão, Turquia têm um grande historial têxtil. De repente, a possibilidade de exportarem, tendo mão de obra demasiado barata, para além do excesso de matéria prima, acabou, mais a jusante, de prejudicar a têxtil em Portugal, pelo que os empresários tiveram de alterar a sua forma de atuar. A maior parte das fiações fecharam, mantiveram-se muito poucas para fiarem fio

mais específico que mantivessem as suas próprias tecelagens ou que fosse vendido a empresas a trabalharem para nichos de mercado. Quando não podem ter produto com um preço mais elevado, devido à concorrência, recorrem a importações de fio de países terceiros, apenas o E7 importa também da Europa porque se trata de fios muito específicos.

- Qual o poder negocial dos fornecedores? **Baixo** para a matéria prima, e **Alto** para os restantes produtos.

Poder negocial dos clientes: Segundo Teixeira (2011), as determinantes do poder negocial dos clientes relaciona-se com um conjunto de aspetos, tais como: concentração, volume das suas compras, inexistência de diferenciação de produto, custos de mudança, ameaça de integração a montante, informações disponíveis, e produtos substitutos.

Na indústria têxtil portuguesa, mesmo havendo ameaça de integração a montante e produtos substitutos, a estratégia passa por haver uma diferenciação do produto, na procura constante de nichos de mercado por um lado e na aposta na qualidade do produto, por outro. Todos os entrevistados trabalham nesse sentido nos produtos que são exportados.

- Qual o poder negocial dos clientes? **Alto** para Produtos diferenciados e únicos, e **Baixo** para os restantes.

Ameaça de produtos substitutos: num ambiente caracterizado pela mudança e pela inovação, a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços que substituam os que uma dada empresa produz é uma hipótese que tem sempre de ser encarada (Teixeira, 2011).

Os entrevistados consideram que esta ameaça é grande, pelo que mesmo não tendo um departamento de investigação e desenvolvimento, recorrem ao Citeve ou à Universidade do Minho, no sentido de criarem produtos únicos e inovadores. Também consideram que a marca é importante, a maior parte trabalha mesmo com grandes marcas. Apenas duas empresas têm marca própria. A qualidade é mencionada por todos como um dos mais importantes fatores para se distinguirem da concorrência dos países emergentes.

- Qual o grau de ameaça de produtos substitutos? **Alto**

A ameaça de entrada de novos concorrentes: depende das barreiras à entrada, isto é, do nível de dificuldade que uma empresa enfrenta para poder entrar e competir na

indústria (Teixeira, 2011). Segundo o mesmo autor, depende de vários fatores, tais como: economias de escala; diferenciação do produto/imagem de marca; elevados custos fixos, custos de mudança (fornecedores); acesso aos canais de distribuição; Know-how/patentes; acesso favorável a matérias primas; curva da experiência; política do governo; retaliação esperada.

Todos os entrevistados mencionaram com frequência que os grandes concorrentes são dos países emergentes, porque têm mão de obra mais barata, matéria prima a baixo custo, uma vez que a maior parte deles também a cultivam. Não necessitam de tantas certificações e não existem barreiras na importação.

- Qual o grau de ameaça de entrada de novos concorrentes? **Alto**

Rivalidade na Indústria: traduzindo o grau de agressividade no comportamento dos diversos concorrentes que a integram e, neste modelo, a variável central. A força mais relevante Teixeira (2011), competir pelo preço. Segundo este autor, o comportamento desta variável é influenciado pelas outras quatro. Que neste caso se traduz e conforme a opinião recolhida aos entrevistados pela tecnologia, qualidade e inovação no produto, criando-o como único, diferenciador.

O quadro 19 resume as conclusões alcançadas.

Quadro 18 - Análise da Indústria

Análise da Indústria aplicação do modelo das 5 forças de Porter	Contribuição para a força						
	M u i t o	B a i x o	B a i x o	M é d i a	A l t o	M u i t o	A l t o
Poder dos Fornecedores							
Nº de fornecedores da indústria	Alto			X			Baixo
Para matéria prima	Baixo		X				Alto
Para restantes produtos	Baixo				X		Alto
Poder dos Clientes	Alto			X			Baixo
Nº de clientes da Indústria	Alta				X		Baixa
Para produtos diferenciados e únicos	Baixo				X		Alto
Para restantes produtos	Baixa		X				Alta
Ameaça de Produtos substitutos	Alto				X		Baixo
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixa				X		Alto
Ameaça de entrada de novos concorrentes	Baixa				X		Alta
Rivalidade na indústria	Baixa					X	Alta
Valor Global	Baixa		2	2	6	1	Alta

Fonte: Própria, baseada em Carvalho (2014)

5.3.2. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Segundo Teixeira (2011), os fatores críticos de sucesso são aqueles recursos, capacidades e atributos que, numa indústria concreta, as empresas devem possuir para nessa atividade conseguirem obter sucesso.

Ou seja, são os fatores que numa empresa contribuem para o sucesso do negócio, numa perspectiva competitiva em relação aos seus concorrentes, satisfazendo os seus clientes, pelo que a análise está relacionada com três intervenientes, empresa, cliente e concorrência. A análise deve de ser relacionada entre a própria empresa, cliente e concorrência.

Criar uma vantagem competitiva, em relação à concorrência, através do custo, qualidade, marca, e outros, com tecnologia, simbiose entre indústria e estrutura de mercado e procura de produto. Segundo Carvalho e Filipe (2014), alinhar a organização com a estratégia e gerir a mudança são dois fatores críticos de sucesso no processo de implementação.

No caso da tecelagem e segundo os entrevistados, os fatores críticos de sucesso mencionados com mais predominância, são:

- Qualidade, inovação e diferenciação dos produtos;
- Exportação dos produtos;
- Diversificação e expansão dos mercados;
- Criação e/ou desenvolvimento de uma marca.

5.4. ANÁLISE SWOT

Quadro 19 - Resumo da análise SWOT do subsetor da tecelagem

	ANÁLISE SWOT	
	Ajuda	Atrapalha
Ambiente Interno	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
	Tecnologia	Custos elevados de estrutura
	Inovação de desenvolvimento do produto	Elevados custos financeiros
	Flexibilidade	Restrição nos empréstimos e financiamentos
	Produtividade	Ausência de departamento de I&D
	Relação preço/qualidade face a países europeus	Falta de estrutura de Marketing
	Qualidade da matéria-prima	Relação preço/qualidade face aos países emergentes
	Qualificação recursos humanos	Insuficiência de recursos humanos qualificados
Ambiente Externo	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Expansão para novos mercados Estados Unidos e Canadá e União Europeia	Forte concorrência países emergentes
	Acesso a financiamento	Instabilidade política mundial (entre Estados Unidos e Coreia do Norte)
	Antecipação de incentivos aprovados	Brexit no Reino Unido
	Aumento de portfólio de produtos com qualidade	Instabilidade em Espanha (Catalunha)
	Aumento consumo nacional	
	Saída de Portugal do "Lixo"	

Fonte: Própria

Analisando o quadro 20 sobre as 5 Forças de Porter, conclui-se o seguinte:

No ambiente interno:

Pontos fortes que ajudam as empresas:

- ❖ **Possibilidade de exportar** não só para a UE, mas também para países terceiros, pelo que esperam suporte por parte das entidades estatais e bancárias, o que, aliás, está a ser prestado. O “Compete 2020” e “Portugal 2020” têm contribuído bastante no apoio às empresas, em articulação com os bancos.
- ❖ **Tecnologia**, investindo no parque de máquinas e outros equipamentos de apoio às mesmas, bem como *softwares* para criação de desenhos que serão concebidos nos teares e para controlo dos mesmos, a partir de um computador.
- ❖ **Inovação de desenvolvimento do produto** – Com o apoio da Universidade do Minho para a o auxílio na inovação e desenvolvimento e do Citeve para as várias certificações necessárias para a exportação não só para os países da EU como para os países terceiros, uma das quais a OEKO TEX, que consiste numa certificação internacional e que tem por objetivo analisar que os produtos que são exportados e produzidos em Portugal estão isentos de substâncias que possam prejudicar a saúde que quem os utiliza. Esta garante um produto de excelência, desde a matéria prima até ao produto acabado. Segundo o Citeve, “a Certificação prevê quatro classes de produtos: Classe de produtos I Têxteis e brinquedos em materiais têxteis para bebés e crianças até aos três anos: roupa e outros artigos para cama, peluches e outros. Classe de produtos II Têxteis, em que uma grande parte da superfície entra em contacto direto com a pele: roupa interior, calças, camisas, meias, roupa de cama, artigos em turco, etc. Classe de produtos III Têxteis, que não entram em contacto com a pele ou em que apenas uma pequena parte da superfície entra em contacto com a pele: casacos, sobretudos, artigos de outdoor, e outros. Classe de produtos IV Materiais utilizados para decoração: roupa de mesa, cortinas, tecidos para mobiliário, etc.” Citeve (2017).
- ❖ **Flexibilidade**, as PME, em relação às grandes empresas, são mais articuláveis para conseguirem executar uma encomenda no menor curto espaço de tempo e em pequenas quantidades ou para a mudança rápida de produto.
- ❖ **Produtividade**, devido ao renovado parque de máquinas, a produção aumentou em quantidade e qualidade, neste momento os empresários não estão a trabalhar para o stock, mas a executar as encomendas.

- ❖ **Qualidade**, a baixo preço em relação aos países da EU.
- ❖ **Recursos humanos** qualificados e com conhecimentos suficientes para serem uma mais valia numa empresa de tecelagem.
- ❖ **Qualidade da Matéria-prima** nacional e internacional.

Pontos fracos identificados dificultando a gestão da empresa:

- ❖ **Custos elevados de estrutura**, havendo custos fixos que não se podem evitar caso a empresa seja pequena, os mesmos não podem ser diluídos como numa empresa de maiores dimensões.
- ❖ O mesmo acontece com os **custos financeiros**: uma grande empresa tem maior poder negocial com os bancos do que uma empresa pequena.
- ❖ **Empréstimos e financiamentos** mais restritos nas empresas de pequenas dimensões e baseadas nos resultados obtidos dos anos anteriores.
- ❖ Sem departamento de **investigação e desenvolvimento**, por acarretar custos demasiado elevados insuportáveis para a empresa.
- ❖ Sem grande **estrutura de marketing**. O método de boca a boca é mais utilizado, deixando de parte outras formas de comunicação, mas que seriam mais dispendiosas.
- ❖ **Qualidade**, preço elevado em relação aos países emergentes.
- ❖ **Recursos humanos**, insuficiência de qualificados.

No ambiente externo:

Oportunidades que ajudam a empresa:

- ❖ **Expansão** para novos mercados da UE, sendo neste momento 27 países (mas não havendo ainda dificuldades com o Reino Unido, segundo as empresas entrevistadas), bem como para os países terceiros, sobretudo Estados Unidos de América e Rússia, Angola e China.
- ❖ **Acesso** a financiamento com uma taxa de juro baixa ou linha de crédito com garantia mútua, exemplo NorGarant.

- ❖ **Antecipação de incentivos aprovados**, havendo uma candidatura aceite para fundos comunitários, os bancos antecipam os financiamentos.
- ❖ **Aumento do portfólio de produtos com qualidade**, com inovação, com características únicas e diferenciadores, alguns com marca própria, para evitar a concorrência com economias de escala e produtos substitutos. As empresas que já trabalham com os Estados Unidos e o Reino Unido, até agora não tiveram problemas, mas temem as políticas de Donald Trump e o impacto que o Brexit pode trazer num futuro próximo.
- ❖ **Aumento** do consumo nacional, sobretudo em produtos de malha.

Ameaças que atrapalham a empresa:

- ❖ **Concorrência** dos países emergentes, sobretudo Índia, Paquistão, China, Turquia, com produtos substitutos a baixo custo.
- ❖ **Instabilidade política mundial** devido às migrações e terroristas, desentendimentos entre os Estados Unidos, Coreia do Norte e Irão. Esta instabilidade retrai o investimento.
- ❖ **Atual e incerta situação nos Estados Unidos**, caso o Presidente opte por um protecionismo aos produtos de tecelagem.
- ❖ **Brexit no Reino Unido**, podendo ser restritivo aos produtos de tecelagem.

5.5. IDENTIFICAÇÃO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Segundo Bamberge (1994), os objetivos são considerados como variáveis entre os valores dos gestores e o comportamento estratégico da empresa, pelo que os valores podem influenciar o comportamento estratégico, direta ou indiretamente como objetivos implícitos ou não, que orientam mais concretamente e formula a direção pretendida para o comportamento. Ainda de acordo este autor, devem ser considerados os seguintes objetivos:

- Motivações pessoais dos empresários;
- Objetivos do empresário como um empregado;

➤ **Objetivos da empresa.**

De salientar que aos empresários para além de se conhecerem bem uns aos outros, também interagem quando à necessidade de aumentar a produção de uns em relação aos outros.

Na realidade, estes empresários têm a noção que quanto mais unidos estiverem e quantos mais forem mais atrativos se tornam em relação aos países importadores. É mais fácil um estrangeiro viajar para Portugal se tiver mais de que uma fábrica para visitar e com produtos diversificados.

Os **objetivos estratégicos** identificados, comuns a quase todos as empresas contactadas no âmbito deste estudo, são os seguintes:

- ✚ Renovar o parque máquinas e melhorar as instalações;
- ✚ Construir uma ETAR;
- ✚ Formação contínua dos recursos humanos;
- ✚ Otimizar a linha e produção para reduzir o tempo de produto acabado;
- ✚ Apostar constantemente na qualidade do produto;
- ✚ Inovar e desenvolver continuamente os produtos;
- ✚ Cumprir com os requisitos necessários para uma boa promoção do produto;
- ✚ Apostar num departamento comercial mais eficaz, no sentido de haver uma maior promoção do produto e da empresa, com um marketing mais arrojado;
- ✚ Em alguns casos, a criação de uma marca, ou, caso já exista, alargar e diversificar os canais para a divulgação da mesma;
- ✚ Exportação, bem como a expansão em mercados externos;
- ✚ Recrutar agentes no país de destino para ultrapassar as diversas barreiras que poderão vir a surgir, o que facilita as relações comerciais.

5.6. PROPOSTA DE ESTRATÉGIAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Após a análise das respostas das entrevistas, identificaram-se as seguintes estratégias para os empresários do subsetor da tecelagem:

Quadro 20 – Estratégias para o subsetor de tecelagem

CRITÉRIO	OPÇÃO ESTRATÉGICA				
Inovação e desenvolvimento tecnológico	Desenvolvimento interno	Colaboração em I&D	Intercâmbio de tecnologia	Aquisição tecnológica	Seguidor
Vantagem competitiva básica	Dominação pelos custos		Diferenciação		Focalização/Especialização
Direção de desenvolvimento	"Não fazer nada"	Consolidação		Crescimento	Retirada/Desbaste/ Abandono
Crescimento (produto/mercado)	Penetração de mercado	Desenvolvimento do produto		Desenvolvimento do mercado	Diversificação relacionada
Âmbito de atuação	Regional	Nacional		Internacional	Global
Internacionalização	Venda no mercado externo/exportação	Inovação de produtos		Aprofundamento da implantação em países clientes	Diversificação Geográfica
Diversificação	A montante	A jusante		Horizontal	Neutral
Carteira de produtos	Concentração		Neutral		Diversificação
Sinergia	Orientada para os materiais		Orientada para o marketing		Orientada para a tecnologia
Método de desenvolvimento	Desenvolvimento interno	Desenvolvimento em cooperação (c/ outras PME)		Desenvolvimento externo/aquisição/fusão	Desenvolvimento em colaboração (c/ Grandes empresas)
Modalidade de cooperação	Cooperação financeira	Cooperação comercial		Cooperação tecnológica	Cooperação na produção

Fonte: Própria, baseada em Tavares (1992).

Estas estratégias fundamentam-se nas seguintes razões:

- **Inovação e desenvolvimento tecnológico:** tendo como opção a aquisição tecnológica, nomeadamente na renovação do parque de máquinas, atualização de tecnologias de informação, otimização da linha de produção. Na maior parte dos casos, é difícil para uma pequena empresa ter um departamento de investigação e desenvolvimento próprio. Contudo, as PME portuguesas do setor têxtil podem ser auxiliadas pelo Citeve, ATP, bem como pela Universidade do Minho, havendo também contributo e parcerias com as grandes empresas que têm este departamento.
- **Vantagem competitiva:** que deverá de ser pautada pelas opções de focalização/especialização, criando nichos de mercado, evitando a concorrência, com produtos únicos, inovadores, com qualidade, onde os preços não necessitam de ser nem baixos, nem negociados e protegendo o próprio produto.
- **Direção de desenvolvimento:** tendo como opção o crescimento, facilitando a formação de todos os recursos humanos, otimização da linha produtiva, implementação de uma gestão controlada a nível de custos e resultados, e um marketing bastante ativo.
- **Crescimento (produto mercado):** através do desenvolvimento do produto, bem como no desenvolvimento do mercado, atuando a nível nacional e internacional. A criação de uma marca permitirá à empresa, caso a mesma seja reconhecida, a alavancagem do produto, mas poucos fabricantes estão predispostos ou recetivos à mesma. No entanto, esta é revela-se importante no âmbito da cadeia de valor, sobretudo se estiverem em causa produtos para exportação.
- **Âmbito de atuação:** tendo como opções o âmbito internacional, mas também, não descorando o mercado nacional.
- **Internacionalização:** a opção estratégica será a venda no mercado externo e diversificação geográfica, mas também a inovação do produto. Há uma predisposição para as empresas enveredarem pela inovação, alguns não necessitando, porque têm parcerias com marcas estrangeiras e estas fornecem as diretrizes para o fabrico do produto, o que faz com que a inovação seja do próprio cliente, respeitando a representação da marca.
- **Diversificação:** a opção estratégica poderá ser, na maior parte das vezes, neutral.

- **Carteira de produtos:** a maior parte das empresas deverá optar pela diversificação.
- **Sinergia:** deverá ser mais orientada para o marketing e, também, para a tecnologia.
- **Método de desenvolvimento:** opção de cooperação com outras PME, mas também em colaboração com grandes empresas.
- **Modalidade de cooperação:** a opção estratégica é a cooperação na produção e tecnológica, sendo apenas tecelagem. Através deste estudo, constatou-se que a maioria das empresas trabalham a feitura, não tendo, assim, necessidade de muitos recursos humanos, nem muitos meios para o fabrico do produto. Também ficou claro que estas empresas necessitam de trabalhar em parcerias ou atuando como *outsourcing* das grandes empresas. As PME portuguesas, têm habitualmente uma carga muito grande de custos fixos que dificultam o *cash flow* das mesmas. As PME portuguesas têm um longo caminho a percorrer, apesar dos incentivos e os financiamentos e/ou empréstimos, por si só não são suficientes.

6. CONCLUSÃO

Para Blackburn (2005), toda a investigação é incompleta. Nenhum projeto jamais proporciona uma resposta definitiva para o problema que procura compreender. O que uma investigação de confiança alcança é mais compreensão e não compreensão completa. Os que esperam que a investigação proporcione sempre respostas conclusivas estão a pedir o impossível... Não há garantia que o conhecimento não será suplantado por uma futura e melhor investigação.

Em 2014, altura em que este projeto começou a ser desenvolvido, as projeções macroeconómicas, segundo o Banco de Portugal, apontavam para uma recuperação gradual da economia, ligeiramente acima do esperado para a zona Euro.

As exportações vão continuar a contribuir para o bom desempenho do país, incluindo o Turismo. Havendo aumento de turismo, há aumento de construção de unidades hoteleiras, alavancagem do setor têxtil a nível nacional. Ou seja, a procura interna também irá crescer, que será compatível com a manutenção de excedentes na balança corrente e de capital. Seguiu-se um bom desempenho nos anos 2015 e 2016 e as projeções para 2017, embora, sendo um pouco otimistas, não deixam de mostrar alguma apreensão, isto porque os investimentos tanto público como privado continuam baixos, a banca mantém-se fraca, atualmente o Brexit do Reino Unido e a tomada de posse do Presidente dos Estados Unidos, Donald Trump não auguram “bons ventos”. A intenção de manter uma economia protecionista pode complicar as exportações portuguesas para aquele país, muito embora os entrevistados que exportam para os Estados Unidos não se mostraram muito apreensivos, tendo inclusive informado que as exportações mantêm-se normalmente.

Dois pontos fortes que ainda se mantêm para o setor têxtil, são os incentivos do Portugal 2020 e o Compete 2020. Muitos empresários aproveitaram estas oportunidades para renovarem o parque de máquinas e inovarem os seus produtos que estão a ter grande projeção no exterior, não só nos países da Comunidade Europeia, como nos países terceiros.

De salientar que os artigos exportados sobretudo para os países terceiros são muito específicos e direcionados para nichos de mercado, o que facilita os negócios em locais predominantemente de economias de escala.

Em relação à separação da tecelagem, no setor têxtil, da confeção e/ou de Vestuário não ficou claro que tal seja necessário, porque existe uma interligação com todo o processo produtivo, ou seja a confeção pode abastecer-se na tecelagem nacional ou importar a tela, mas no final vai exportar o que produziu.

Por sua vez, a tecelagem pode comprar o fio nacional ou importá-lo, mas no final a maior parte do valor produzido será exportado. Todas estas fases fazem parte do setor têxtil, pelo que o mais importante é manter a balança de exportações maior do que a de importações.

Este trabalho de projeto ficou aquém do pretendido. No entanto, o mesmo ajudou a identificar estratégias que as PME deverão prosseguir para desenvolverem os seus negócios e, sobretudo, se expandirem num contexto de internacionalização. Ou seja, as empresas acrescentam valor ao seu produto, num contexto internacional.

Os resultados desta investigação foram positivos, na medida em que a maior parte das organizações já exportam com uma percentagem significativa, não só para a UE, como também para países terceiros. Os empresários têm a verdadeira visão do que deve de ser feito a nível dos têxteis para a concretização da missão.

Também foi interessante ter a perceção de que há parcerias das empresas portuguesas com empresas estrangeiras no sentido de conseguirem os seus objetivos mais rapidamente, sobretudo quando se trata de países terceiros aonde existem as barreiras alfandegárias e uma moeda diferente.

Um outro aspeto a salientar é a preocupação das empresas na busca da inovação do produto e qualidade do mesmo. Tentando apresentar ao cliente um produto diferenciador e de nicho, podendo aumentar o seu valor e consequentemente o preço de venda, fazendo assim face aos seus concorrentes que praticam preços baixos porque têm maior capacidade produtiva.

Alguns empresários trabalham já para marcas de renome, pelo que não sentem necessidade de ter uma marca própria, muito embora, considerem um bom veículo para facilitar a venda do produto.

Face ao exposto, conclui-se que as empresas têm vindo a aplicar estratégias para a internacionalização, com ou sem auxílio de terceiros, e estão cientes que esse será o caminho mais adequado a seguir nos próximos anos. Aliás as projeções apontam nesse sentido de crescimento.

7. LIMITAÇÕES

No início desta investigação, contactaram-se várias entidades, no sentido de obter respostas a algumas dúvidas entretanto surgidas. No entanto, não se obtiveram respostas aos e-mails enviados.

Houve, igualmente, a tentativa de contacto via telefone para se obter algumas informações, mas sem grande sucesso. Sente-se que estas entidades ainda não estão sensibilizadas para este tipo de trabalhos, o que dificulta, por vezes, a execução dos mesmos pelos estudantes.

Num universo de cerca de cem empresas deste subsector a fabricar diversos artigos, apenas sete foram contactadas, muito embora tenha havido a preocupação de escolher empresas que produzem artigos diferentes.

Os resultados não são generalizáveis para toda a população de PME do subsector de tecelagem, sendo necessário o desenvolvimento de outros estudos qualitativos que repliquem a investigação realizada.

Durante as entrevistas, os intervenientes nem sempre respondiam concretamente às questões, pelo que, por vezes, houve a necessidade de proceder ao devido enquadramento.

Constatou-se, igualmente que durante este estudo os dados do subsector de tecelagem nunca estão completamente separados dos outros subsectores, estando umas vezes associados ao setor têxtil, onde se inclui também a indústria do vestuário e outras vezes como produtos de Peles, Couros e Têxteis, o que dificulta a leitura dos valores apresentados. Motivo pelo qual a análise é feita, maioritariamente, no geral e não em particular.

Sentiu-se, igualmente, a escassez de documentação relacionada com o tema do trabalho.

De futuro, será interessante abordar o subsector da tecelagem, mas no fabrico de malha, artigo que neste trabalho também não foi analisado, sendo interessante tomar conhecimento em que ponto se encontra neste momento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABECASSIS-Moedas, C. (2006) Integrating design and retail in the clothing value chain: An empirical study of the organisation of design, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26 (4), pp. 412–428. doi: 10.1108/01443570610650567.
- ALVES, J. F. (1999) Fiar e tecer - Uma prespetiva da indústria têxtil a partir do Vale do Ave. Vila Nova de Famalicão: Câmara Municipal. [Acedido em 10 de janeiro de 2018]. Disponível em: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/1188.pdf>.
- ANDREWS, K. R. (1980) *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin: Homewood, IL.
- ANSOFF, H. I. (1976) *Strategic Planning to Strategic Management*. J. W. & S. Inc. New York: John Wiley & Sons Inc.
- BAMBERGER, I. (1994) *Product/Market Strategies of Small and Medium sized Enterprises*. Aldershot: Avebury.
- BLACKBURN, C. e. (2005) *Verdade - Um guia para perplexos*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- BUCH (2009) *Tage der Utopie*. Kontakt. Alemanha: Aktuelles Festival.
- CARSON, D. (1995) *Marketing and entrepreneurship in SMEs : an innovative approach*. Prentice Hall. [Acedido em: 22 de abril de 2017]. Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=VnBqQgAACAAJ&dq=Marketing+and+entrepreneurship+in+SMEs+an+Innovative+Approach&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwj8y9aXtrjTAhWGtRQKHYYWMDgkQ6AEIITAA>
- CARVALHO J.C. e FILIPE J.C. (2014) *Manual de Estratégia*. Lisboa: Sílabo.
- CHANDLER, A. (1962) *Strategy and Structure*. Cambridge: Mit Press.
- FREIRE, A. (1998) *Internacionalização - Desafios para Portugal*. Lisboa. Editora Verbo.
- GERSON, R. F. (1994) *Marketing Strategies for Small Businesses*. Califórnia: Beverly Manber.
- HISRIC, R.D., Peters, R. D. and Sheperd, D. A. (2009) *Entrepreneurship*. New York: McGraw-Hill.
- Melo, M. e Duarte, T. (2001) *TÊXTEL E VESTUÁRIO Deslocalização ou realocação? Ficha Técnica*. [Acedido em 10 de Outubro de 2017].
- MEYER, D. S. e STAGGENBORG, S. (1996) Movements, Countermovements, and the Structure of Political Opportunity, *American Journal of Sociology*. Vol. 101 (6), pp. 1628–1660. doi: 10.1086/230869.
- PIRES, A. R. (2004) *Qualidade - Sistema de Gestão de Qualidade*. 3ª. Lisboa: Edições Sílabo.
- PORTER, M. E. (1980) *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- PORTER, M. E. (1985) *Competitive Advantage; Creating and Sustaining superior Performance*. New York: The Free Press.
- SANTOS, J. A. e COSTA, I. P. T. (2006) Ultrapassando Fronteiras Criativas, *Análise FIA de Comércio Exterior*. [Acedido em 10 de janeiro de 2017].

SCARBOROUGH, N. M. (1996) *Effective Small Business Management*. New Jersey: Prentice Hall.

TAVARES, V. (1992) *Estratégias das Pequenas e Médias Empresas Industriais Portuguesas Face à Integração Europeia*. Dissertação, Instituto Superior de Estudos Empresariais, Universidade do Porto.

TEIXEIRA, S. (2011) *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

www.atp.pt. [Acedido em 10 de janeiro de 2017].

http://www.atp.pt/fotos/editor2/Plano_Estrategico_2020_ebook.pdf. [Acedido em 10 de Outubro de 2017].

www.ecb.europa.eu. [Acedido em 10 de Outubro de 2017].

www.citeve.pt/artigo/oeko_tex. [Acedido em 10 de Outubro de 2017].

www.novobanco.pt. [Acedido em 10 de Outubro de 2017].

www.novobanco.pt/site/cms.aspx?plg=af33f9fd-5968-42cd-8b02-ff57485818af. [Acedido em 10 de Outubro de 2017].

www.portugal2020.pt. [Acedido em 10 de Outubro de 2017].

<http://www.poci-compete2020.pt>. [Acedido em 10 de Outubro de 2017].

ANEXO

Anexo 1 Guião de Entrevistas

Guião das entrevistas para responsáveis de PME portuguesas do subsector da Tecelagem de Portugal

“Estratégias para a internacionalização das PME de tecelagem do norte de Portugal”

Este trabalho de projeto visa obter evidência empírica que fundamente uma proposta de estratégias de internacionalização para as PME do setor de Tecelagem do norte de Portugal, sendo os seus objetivos específicos os seguintes:

1. Identificar as grandes tendências do setor de tecelagem para os próximos 5 anos;
2. Identificar fatores relevantes para se efetuar uma análise externa global (PEST);
3. Recolher informação para se proceder a uma análise do setor pelo modelo das cinco forças competitivas de Porter;
4. Identificar os fatores críticos de sucesso do setor;
5. Recolher informação para a realização de uma análise SWOT do setor;
6. Identificar objetivos estratégicos para o setor;
7. Obter contributos para a identificação de estratégias para a internacionalização de PME do setor.

PLANO DE ENTREVISTA

Declaração introdutória

Obrigado por concordar em ser entrevistado(a) como parte do meu trabalho de investigação académica. Estou a recolher informação sobre a internacionalização de PME do setor de tecelagem do Norte de Portugal, como a sua. As suas respostas são fundamentais para a investigação em curso. Penso que constatará que nenhuma das questões cria problemas, mas se houver alguma questão a que prefira não responder poderemos simplesmente passar para a questão seguinte.

Toda a informação prestada e os pontos de vista que me apresentar são estritamente confidenciais. Ninguém alguma vez saberá o que individualmente disser nesta entrevista. Os seus pontos de vista serão reunidos com os pontos de vista de outros proprietários-gestores no meu trabalho académico de uma forma que não será possível identificar qualquer pessoa ou empresa específica.

Data

Número da entrevista

Nome do entrevistado _____

Nome da Empresa

CAE

Idade do entrevistado

Sector de atividade

Número de entrevistados na empresa

Endereço

Código Postal

Concelho

Distrito

Tel.:

Fax :

Email:

Http://

GUIÃO DE ENTREVISTA

I. ANTECEDENTES

Posso começar por fazer algumas perguntas sobre a empresa? Os dados solicitados destinam-se unicamente à realização de análises estatísticas, garantindo-se, como foi referido, a total confidencialidade dos mesmos.

1. Em que ano a empresa iniciou a sua atividade?
2. Quantas sucursais ou estabelecimentos tem a empresa?
3. Quais são os principais produtos e serviços comercializados pela empresa?
4. Quais os principais clientes da empresa?
5. E quais são os principais concorrentes?
6. Qual a natureza jurídica da empresa?
 - (i) ____ Empresário em nome individual
 - (ii) ____ Sociedade por quotas
 - (iii) ____ Sociedade anónima

II. As grandes tendências do setor de tecelagem para os próximos 5 anos

- 1) No seu entender, quais são as principais tendências para o setor nos próximos cinco anos, a nível nacional e internacional?
- 2) Qual a sua perceção sobre o impacto dos seguintes fatores do meio envolvente na atividade das empresas do setor (especificar quais, para cada fator)?

Fatores	Impacto	
	Positivo	Negativo
Políticos e legais		
Económicos e demográficos		
Socioculturais		
Tecnológicos		
Ambientais		

3) E qual é o grau de atratividade do setor, tendo em conta as seguintes forças competitivas:

Força competitiva	Atratividade da indústria		
	Baixa	Média	Elevada
Ameaça de entrada de novos concorrentes			
Rivalidade entre as empresas do setor			
Ameaça de produtos substitutos			
Poder negocial dos fornecedores			
Poder negocial dos clientes			
Avaliação global			

4) no seu entender, quais são os fatores críticos de sucesso neste setor?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

5) E qual a sua perceção sobre as principais as oportunidades e ameaças macro ambientais a que o setor está sujeito?

Oportunidades	Ameaças
1.	1.
2.	2.
3.	3.
3.	4.
5.	5.

6) E qual a sua percepção sobre os principais pontos fortes e fracos do setor?

Pontos fortes	Pontos fracos
1.	1.
2.	2.
3.	3.
3.	4.
5.	5.

7) Quais deverão ser os objetivos das empresas do setor para os próximos 3 a 5 anos?

8) tendo em conta os diferentes tipos de estratégia abaixo indicados, selecione as *principais opções estratégicas* que as PME do setor deverão prosseguir para a sua internacionalização bem-sucedida nos próximos 5 anos:

Tipo de estratégia	Opções estratégicas				
Posição no mercado	Líder (mercado geral)	Desafiador do líder	Seguidor do líder	Foco (segmento ou nicho de mercado)	
Inovação e desenvolvimento tecnológico	Desenvolvimento interno	Colaboração em I&D	Intercâmbio de tecnologia	Aquisição tecnológica	Seguidor
Genérica/Vantagem competitiva	Liderança pelos custos	Diferenciação	Foco com baixo custo		Foco com diferenciação
Direção de desenvolvimento	Não fazer nada	Consolidação	Crescimento		Retirada/Desbaste/ Abandono
Crescimento (produto/mercado)	Penetração do mercado	Desenvolvimento do produto	Desenvolvimento do mercado		Diversificação
Âmbito de atuação	Regional	Nacional	Internacional		Global
Internacionalização	Exportação	Licenciamento, franchising ou subcontratação	Joint ventures e alianças		Investimento direto no estrangeiro
Diversificação	Integração horizontal (mesma fase na cadeia de valor)	Integração vertical, a montante (controlo sobre fornecedores)	Integração vertical, a jusante (controlo sobre clientes)		Neutral
Carteira de produtos	Neutral	Concentração	Diversificação		
Exploração de sinergias	Operações	I&D e tecnologia	Comercial/Marketing		Gestão
Método de desenvolvimento	Interno (orgânico)	Externo (aquisições e fusões)	Cooperação com outras PME		Colaboração com grandes empresas
Modalidades de cooperação	Financeira	Comercial	Tecnológica		Produção